

**KONTRIBUSI KETERAMPILAN MANAJERIAL DAN  
PENGEMBANGAN DIRI TERHADAP KINERJA GURU  
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI RANTAUPRAPAT**

*TESIS*

Oleh:

**IMRAN  
NIM. 08 PEDI 1283**

**Program Studi Pendidikan Islam  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam**



**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA  
M E D A N  
2 0 1 0**

# **PERSETUJUAN**

**Tesis Berjudul**

## **KONTRIBUSI KETERAMPILAN MANAJERIAL DAN PENGEMBANGAN DIRI TERHADAP KINERJA GURU MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI RANTAUPRAPAT**

**Oleh:**

**IMRAN  
NIM. 08 PEDI 1283**

Dapat Disetujui dan Disahkan sebagai Persyaratan untuk Memperoleh Gelar  
Master of Arts (M.A.) pada Bidang Pendidikan Islam  
Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri  
Sumatera Utara  
Medan

Medan, Mei 2010

Pembimbing I

Pembimbing II

**Prof. Dr. Hasan Asari, MA**

**Dr. Wahyudin Nur Nasution, M.Ag**

## **LEMBAR PENGESAHAN**

Proposal Tesis yang berjudul **“Kontribusi Keterampilan Manajerial dan Pengembangan Diri Terhadap Unjuk Kerja Guru MTs Negeri Rantauprapat”** **An. Imran NIM. 08 PEDI 1283** telah diseminarkan dan dapat dipertimbangkan untuk dilanjutkan pada penelitian tesis.

Medan, Januari 2010

Pembimbing Seminar,

**Dr. Wahyudin Nur Nasution, M.Ag**

## KATA PENGANTAR

Di awal kata ini penulis mengucapkan syukur dan pujian kepada Allah Swt. sebab tidak ada pengetahuan yang kita miliki kecuali apa yang telah Dia ajarkan kepada kita. Sesungguhnya Dia Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana. Salawat dan salam semoga senantiasa Allah Swt. limpahkan kepada kekasih-Nya, junjungan kita Muhammad Rasulullah Saw., segenap keluarga, sahabat dan umatnya hingga akhir zaman. Amin.

Tesis penulis yang berjudul “Kontribusi Keterampilan Manajerial dan Pengembangan Diri Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Rantauprapat” begitu pula studi penulis tidak mungkin rampung tanpa dukungan berbagai pihak. Karena itu, sudah pada tempatnya di sini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua penulis, ayahanda Maksum Ritonga (Alm.) dan ibunda Hj. Kasnah Dalimunthe, begitu pula mertua penulis, H. Asman Harahap dan Hj. Maimunah Gultom yang jasa dan doa mereka tiada terbilang, semoga tulisan yang penulis rampungkan ini bermanfaat dan semoga mereka semua diberikan kebaikan dunia akhirat. Amin.
2. Direktur Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara yang telah membangun spirit penulis untuk menyelesaikan perkuliahan sesuai dengan waktunya, demikian pula Ketua Program Studi Pendidikan Islam.
3. Dosen-dosen penulis yang telah mendidik, membimbing dan melatih penulis. Salam *ta'zhim* buat mereka dan semoga Allah Swt. memberikan kebaikan dunia akhirat kepada mereka dan keluarganya, amin.
4. Segenap pegawai teknis-administratif, perpustakaan dan keamanan PPs IAIN Sumatera Utara Medan yang telah banyak membantu keperluan semua mahasiswa dengan cukup baik termasuk penulis.

5. Pembimbing tesis penulis, Prof. Dr. Hasan Asari, MA dan Dr. Wahyudin Nasution, M.Ag yang penuh antusias dan sabar dalam membimbing penulisan tesis penulis.
6. Isteri penulis, Dra. Hj. Guslinawati dan buah hati penulis, Vica Chairani Imna, SE dan Annisa El-Atika Imna, yang telah merelakan waktunya untuk penulis ambil dalam merampungkan studi pada Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan.
7. Teman-teman penulis yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu dengan berbagai sumbangannya kepada penulis semoga Allah Swt. memberikan kebaikan kepada kalian semua.
8. Kepala dan guru-guru MTs Negeri Rantauprapat yang banyak membantu penulis dalam merampungkan tesis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga kehadiran tesis ini memberikan manfaat. Meskipun penulis menyadari bahwa tesis ini perlu mendapat masukan dari semua guna kesempurnaannya pada masa yang akan datang.

Rantauprapat, April 2010  
Penulis,

**I M R A N**

## ABSTRAK

Imran. NIM. 08 PEDI 1283. **Kontribusi Keterampilan Manajerial dan Pengembangan Diri Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri Rantauprapat.** Tesis. Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan, 2010.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) kontribusi keterampilan manajerial terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat, (2) kontribusi pengembangan diri terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat, (3) kontribusi keterampilan manajerial dan pengembangan diri secara bersama-sama terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Penelitian ini menggunakan jenis kuantitatif dengan metode deskriptif dan korelasi inferensial. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian adalah angket model skala Likert. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru MTsN Rantauprapat TP 2009/2010 yang berjumlah 80 orang. Sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 80 orang atau *total sampling*.

Temuan penelitian ini ada tiga, yaitu: *Pertama*, keterampilan manajerial berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat ( $r_{y.1} = 0,661$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa jika keterampilan manajerial cenderung baik maka akan baik pula kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat, demikian pula sebaliknya semakin rendah keterampilan manajerial maka semakin rendah kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Hasil koefisien determinasi ( $r^2_{y.1} = 0,436$ ) dapat diartikan bahwa 43,6% variabel kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat dapat dijelaskan oleh variabel keterampilan manajerial. *Kedua*, Pengembangan diri berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat ( $r_{y.2} = 0,311$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa jika pengembangan diri cenderung baik maka akan baik pula kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat, demikian pula sebaliknya semakin rendah pengembangan diri maka semakin rendah kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Hasil koefisien determinasi ( $r^2_{y.2} = 0,10$ ) dapat diartikan bahwa 10% variabel kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan diri. *Ketiga*, keterampilan manajerial dan pengembangan diri secara bersama-sama berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat ( $r_{y.12} = 0,699$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa jika keterampilan manajerial dan pengembangan diri cenderung baik maka akan baik pula kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat, demikian pula sebaliknya semakin rendah keterampilan manajerial dan pengembangan diri maka semakin rendah kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Hasil koefisien determinasi ( $r^2_{y.12} = 0,447$ ) dapat diartikan bahwa 44,7% variabel kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat dapat dijelaskan oleh variabel keterampilan manajerial dan pengembangan diri.

## ABSTRACT

Imran. NIM. 08 PEDI 1283. **The Contribution of Skill of Managerial and Self Development to the Teachers Performance at the MTsN Rantauprapat.**

This research is proposed to know: (1) the contribution of skill of managerial to the teachers performance at the MTsN Rantauprapat, (2) the contribution of self development to the teachers performance at the MTsN Rantauprapat, (3) the contribution of skill of managerial and self development by together to the teachers performance at the MTsN Rantauprapat. This research use the quantitative type with the descriptive method and correlation inferensial. Instrument used to measure the research variable is enquette model the Likert scale. Population in this research are all teachers of MTsN Rantauprapat School Year 2009 / 2010 amounting to 80 people. Sample in this research is specified by as much 80 people or sampling total.

There are three finds of research, that is: *First*, skill of managerial have contribution by meaning to the teachers performance at the MTsN Rantauprapat ( $r_{y,1} = 0,661$ ) at level = 0,05. This matter indicate that if skill of managerial tend to the goodness hence will be good also the teachers performance at the MTsN Rantauprapat, that way also on the contrary progressively lower the skill of managerial hence progressively lower the teachers performance at the MTsN Rantauprapat. Result of coefficient determination ( $r^2_{y,1} = 0,436$ ) can be interpreted by that 43,6% performance variable learn the explainable MTsN Rantauprapat by variable of skill of managerial. *Second*, self development have contribution by meaning to the teachers performance at the MTsN Rantauprapat ( $r_{y,2} = 0,311$ ) at level = 0,05. This matter indicate that if self development tend to the goodness hence will be good also the teachers performance at the MTsN Rantauprapat, that way also on the contrary progressively lower the self development hence progressively lower the teachers performance at the MTsN Rantauprapat. Result of coefficient determination ( $r^2_{y,2} = 0,10$ ) can be interpreted by that 10% the teachers performance variable the explainable MTsN by variable of self development. *Third*, skill of managerial and self development by together have contribution by meaning to the teachers performance at the MTsN Rantauprapat ( $r_{y,12} = 0,699$ ) at level = 0,05. This matter indicate that if skill of managerial and self development tend to the goodness hence will be good also the teachers performance at the MTsN Rantauprapat, that way also on the contrary progressively lower the skill of managerial and self development hence progressively lower the teachers performance at the MTsN Rantauprapat. Result of coefficient determination ( $r^2_{y,12} = 0,447$ ) can be interpreted by that 44,7% the teachers performance variable the explainable MTsN Rantauprapat by variable of skill of managerial and self development.

## المخلص

عمران. رقم اساسي 07 التربية الاسلامية 1283. مساهمة مهارة إداري وتطوير نفس إلى أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات.

يهدف هذا البحث إلى معرفة الأمور التالية: (1) مساهمة مهارة إدارية إلى أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات، (2) مساهمة تطوير النفس إلى أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات، (3) مساهمة مهارة إداري وتطوير نفس من قبل سوية إلى أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات. هذا إستعمال البحث الذي النوع الكمي بالطريقة الوصفية والإرتباط انفرنسي. الآلة تُستعمل لقياس متغير البحث انجويت يُشكل المقياس ليكرت. سكان في هذا البحث كل معلمون مدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات سنة الدراسية 2009 / 2010 يبلغون 80 شخص. عينة في هذا البحث محدد من قبل نفس قدر 80 شخص أو أخذ عينات يجمعون.

هناك ثلاثة من إكتشافات البحث، تلك: أولاً، مهارة إدارية لها مساهمة من قبل تُقصد أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات ( $r_{y1} = 0,661$ ) في المستوى  $= 0,05$ . هذه المسألة تُشير بأن إذا مهارة إدارية تُدير إلى الطيبة لذلك ستكون جيد أيضاً أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات، ذلك الطريق أيضاً بالعكس يُنزل مهارة إداري أوطاً بتقدم تدريجي لذلك بتقدم تدريجي أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات. نتيجة معامل التصميم ( $r^2_{y1} = 0,436$ ) يمكن أن تُترجم بتلك 43,6% تتعلم متغير أداء في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات، القابلة للتوضيح بمتغير مهارة إداري. الثانية، تطوير نفس له مساهمة من قبل تُقصد أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات ( $r_{y2} = 0,311$ ) في المستوى  $= 0,05$ . هذه المسألة تُشير بأن إذا تهتم تطوير نفس بالطيبة لذلك ستكون جيدة أيضاً أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات، ذلك الطريق أيضاً بالعكس يُنزل تطوير النفس يُنزل أداء المعلمين بتقدم تدريجي لذلك بتقدم تدريجي في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات. نتيجة معامل التصميم ( $r^2_{y2} = 0,10$ ) يمكن أن تُترجم بتلك 10% متغير أداء المعلمين التي مدرسة الثانوية الحكومية القابل للتوضيح بمتغير تطوير النفس. الثالث، مهارة إداري وتطوير نفس من قبل لهما مساهمة سوية من قبل يُقصدان أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية ( $r_{y12} = 0,699$ ) في المستوى  $= 0,05$ . هذه المسألة تُشير بأن إذا مهارة إداري وتطوير نفس يهتمان بالطيبة لذلك سيكونان جيدة أيضاً



أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات ، ذلك الطريق أيضاً بالعكس يُنزلُ مهارة إداري بتقدم تدريجي وتطوير نفس يُنزلُ أداء المعلمين لذلك بتقدم تدريجي في المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات. نتيجة معامل التصميم ( $r^2_{y12} = 0,447$ ) يُمكنُ أن تُترجمَ بتلك 44,7% متغير أداء المعلمين المدرسة الثانوية الحكومية رنتوفارفات التي القابل للتوضيح بمتغير مهارة إداري وتطوير نفس.

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	i
ABSTRAK .....	iii
DAFTAR ISI .....	vii
 BAB I PENDAHULUAN .....	 1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Pembatasan Masalah .....	8
C. Perumusan Masalah .....	9
D. Tujuan Penelitian .....	9
E. Manfaat Penelitian .....	10
 BAB II LANDASAN TEORI, PENELITIAN YANG RELEVAN, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS .....	  12
A. Landasan Teori ... ..	12
1. Keterampilan Manajerial .....	12
2. Pengembangan Diri .....	25
3. Kinerja Guru .....	31
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	57
C. Kerangka Berpikir Penelitian .....	60
D. Pengajuan Hipotesis .....	63
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	 65
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	65
B. Populasi dan Sampel .....	66
C. Deskripsi Variabel Penelitian .....	66
D. Instrumen Penelitian .....	69
E. Uji Coba Instrumen .....	70
F. Teknik Analisis Data .....	77
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN .....	 81
A. Deskripsi Data Penelitian .....	81
1. Keterampilan Manajerial .....	81
2. Pengembangan Diri .....	83
3. Kinerja Guru .....	84
B. Tingkat Kecenderungan Variabel Penelitian .....	85
C. Pengujian Persyaratan Analisis .....	89
D. Pengujian Hipotesis .....	93
E. Pembahasan Hasil Penelitian .....	97
F. Keterbatasan Penelitian .....	108
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	 110
A. Kesimpulan .....	110

B. Saran-saran .....	111
----------------------	-----

DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN-LAMPIRAN

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam abad ke-21, penggunaan teknologi baru dapat diharapkan menghasilkan pengaruh besar atas kehidupan sosial. Pendidikan tidak akan dan tidak mungkin kebal dari perubahan ini. Saat ini banyak ditemukan implikasi teknologi informasi baru bagi profesi pengajaran.<sup>1</sup> Secara faktual, teknologi informasi dan komunikasi dalam pendidikan saat ini sudah menjadi kecenderungan dan isu global, regional dan nasional. Itu artinya, kemajuan teknologi informasi dan komunikasi sudah diadopsi dunia pendidikan yang sejatinya merupakan suatu keniscayaan yang tak dapat dihindari. Maka secara akademik, kemampuan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme dan kinerja guru, iklim sekolah, dan kurikulum perlu ditingkatkan dalam mengantisipasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kemajuan kontemporer sudah tentu menuntut tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kualitas diri mencakup: pribadi kreatif, produktif, dan kompetitif.<sup>2</sup> Ketiga kualitas tersebut merupakan satu kesatuan. Hanya manusia yang kreatif akan dapat meningkatkan kemampuan

---

<sup>1</sup>Jacques Delors, *Education for the Twenty-first Century: Issues and Prospects*, edisi ke-2 (Paris: Unesco Publishing, 1998), h. 281.

<sup>2</sup>H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, cet. ke-2 (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 126-128.

produktivitasnya. Peningkatan kreativitas tentunya membutuhkan pendidikan dan pembelajaran yang dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kreativitas seseorang. Di dalam kebudayaan global dengan teknologi informasi yang berkembang sangat pesat telah muncul generasi baru dengan berbagai sikap yang berbeda dengan generasi tua. Penelitian W. Tapscott dikemukakan H.A.R. Tilaar, menggambarkan kecenderungan generasi baru, dengan kemampuan yang mencakup: berpikir bebas, keterbukaan emosional dan intelektual, budaya inklusivisme, kebebasan menyatakan sesuatu, budaya inovasi, budaya kematangan, budaya menyelidiki, kekinian, kepekaan, dan kebudayaan otentik.<sup>3</sup> Kecenderungan baru ini mulai merembes kepada para siswa sebagai *n-generation* (generasi baru), khususnya daerah perkotaan.

Ketersediaan SDM yang berkualitas unggul semakin mendesak. Terutama dalam penyelenggaraan sistem pendidikan di satu sisi, dan penyelenggaraan pembangunan nasional di sisi lain. Pendidikan merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia yang memiliki peranan penting dalam pencapaian kehidupan yang sejahtera dan bahagia. Melalui pendidikan yang wajar manusia akan memiliki bekal pengetahuan, keterampilan dan daya cipta untuk mempertahankan dan mengembangkan kehidupannya.

Dengan kata lain pendidikan merupakan bidang penting dan sangat mendasar yang harus dikelola secara baik dan benar oleh pemerintah dan masyarakat, karena proses pendidikan pada hakikatnya merupakan proses

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, h. 126-128.

pengembangan sumberdaya manusia (SDM) bagi masa depan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>4</sup>

Bertolak dari undang-undang tersebut dapat dipahami bahwa pendidikan pada dasarnya merupakan proses penciptaan SDM yang handal. Sebab pada dunia pendidikan akan berlangsung pembinaan pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, emosi, sikap dan budi pekerti dengan kekuatan keimanan dan ketakwaan. Tegasnya dapat dinyatakan bahwa melalui pendidikanlah kualitas sumber daya manusia terbentuk dan kemajuan yang diharapkan dapat tercapai.<sup>5</sup> Kenyataannya bahwa seseorang yang telah mendapatkan pendidikan yang baik ia memiliki pengetahuan, keterampilan dan kematangan sikap sehingga meningkatkan derajat kehidupannya dan dapat berpartisipasi dalam pembangunan bangsa dan negara. Oleh karena itu dari sudut ekonomi, pendidikan merupakan penanaman modal untuk persiapan masa depan yang bahagia.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 1.

<sup>5</sup>John Vaizey, *Pendidikan di Dunia Modern*, cet. II (Jakarta: Gunung Agung, 1980), h. 41.

<sup>6</sup>Sudarwan Danim, *Transformasi Sumber Daya Manusia: Analisis Fungsi Pendidikan, Dinamika Perilaku dan Kesejahteraan Manusia Indonesia Masa Depan*, cet. I (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 95-97.

Bagaimanapun, modal utama organisasi pendidikan bermakna bahwa staf atau personalia adalah kunci investasi lembaga. Perkembangan kompleksitas lembaga pendidikan bermuara kepada yayasan besar yang memiliki banyak sekolah, atau sekolah yang besar dengan diminati banyak masyarakat. Perencanaan dan pengembangan efektivitas staf dan sumber daya tenaga kependidikan merupakan syarat esensial bagi pencapaian dan maksimalisasi pencapaian tujuan.<sup>7</sup>

Pendidikan merupakan bidang kerja yang membutuhkan komitmen pribadi tingkat tinggi semua elemen sumber daya tenaga kependidikan. Oleh karena itu, semua pribadi yang terkait dengan pendidikan harus memandang bahwa perubahan pendidikan merupakan keharusan bagi mengantisipasi kebutuhan bangsa, pemerintah, pihak terkait di masa kini dan mendatang. Bahkan perubahan pendidikan berkenaan dengan masa depan umat manusia dalam menata kehidupan dan kebudayaannya. Tanpa perubahan yang bermakna dengan dirancang oleh manajemen strategik, maka pendidikan menjadi sesuatu yang stagnan, dan diragukan kemampuannya membuat yang baru untuk kemajuan bagi kebudayaan kontemporer.

Peningkatan kualitas pendidikan dipengaruhi oleh banyak faktor. Namun bila dilihat dari sisi proses guru merupakan faktor penting yang menentukan kualitas pendidikan. Dengan demikian, peningkatan kualitas pendidikan

---

<sup>7</sup>Law Sue dan Derek Glover, *Educational Leadership and Learning*, edisi ke-1 (Buckingham: Open University Press, 2000), h. 189.

berkaitan erat dengan peningkatan kinerja guru. Urgensitas peningkatan kinerja guru tentu terkait erat dengan tugas pendidik yang diembannya. Dari sini dapat dipahami bahwa guru yang memiliki kinerja tinggi akan dapat mengelola pembelajaran secara optimal dan akan sampai pada hasil maksimal begitu pula sebaliknya. Dengan demikian, sangatlah beralasan apabila kepuasan kerja guru perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen organisasi dalam hal ini madrasah.

Selain dari itu, belum maksimalnya keterampilan manajerial yang dimiliki guru selama ini mempunyai kontribusi yang besar terhadap hasil kerja dan kepuasan kerja guru. Tidak jarang terdengar keluhan-keluhan yang muncul ke permukaan berkaitan dengan rendahnya keterampilan manajerial ini mulai dari rendahnya kualitas hasil kerja yang tidak berorientasi pada kemampuan profesional yang dimiliki.

Selanjutnya yang menjadi persoalan lainnya adalah pengembangan diri yang baik dan persepsi berkenaan dengan keterampilan manajerial yang positif belum tertanam dan berkembang pada diri guru sehingga mereka belum dapat mencapai kepuasan kerja dalam meniti karir/pekerjaannya tersebut. Karir diciptakan, dibina dan dikembangkan melalui dan selama kehidupan. Semuanya itu berkaitan dengan seberapa baik seseorang mengelola diri sendiri, memahami orang lain dan lingkungannya. Kecerdasan dan keahlian memang diperlukan untuk mencapai keberhasilan, namun itu saja tidak mencukupi.



Dalam meniti dan mencapai keberhasilan karirnya, manusia juga berorientasi kepada kinerja. Sedangkan kinerja itu sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor yang diduga berpengaruh dan mempunyai kontribusi besar terhadap kinerja individu antara lain adalah keterampilan manajerial dan pengembangan diri yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengembangan diri diperlukan dalam pencapaian kinerja karena secara sederhana dapat dikatakan bahwa pengembangan diri merupakan refleksi dari apa yang dilihat dalam diri sendiri yang berhubungan erat dengan harga diri, sedangkan harga diri terpaut pula dengan konsep diri. Pencapaian kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh adanya keyakinan akan keterampilan manajerial yang dimilikinya. Hal ini merupakan pendorong/motivasi dalam peningkatan prestasi dan kinerjanya ke arah yang lebih baik dan pada akhirnya akan bermuara pada kepuasan kerja.

Terkait dengan uraian di atas MTs Negeri Rantauprapat sebagai salah satu lembaga pendidikan tampaknya tidak pula terlepas dari persoalan sebagaimana yang digambarkan di atas, khususnya mengenai kinerja para gurunya, dari fenomena yang ada terlihat bahwa kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat belum optimal. Hal ini disampaikan kepala MTs Negeri Rantauprapat bahwa masih ada 20% dari guru yang belum melakukan

administratif pembelajaran, membuat silabus dan rencana program pembelajaran.<sup>8</sup>

Mengingat pentingnya keterampilan manajerial dan pengembangan diri, maka dua variabel ini perlu dijadikan objek penelitian dan pengujian secara empiris kontribusinya terhadap kinerja guru di MTs Negeri Rantauprapat. Berdasarkan uraian di atas, penulis ingin melihat lebih dalam tentang dua variabel tersebut, terutama di MTs Negeri Rantauprapat maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang keterampilan manajerial dan pengembangan diri di MTs Negeri Rantauprapat dengan judul “Kontribusi Keterampilan Manajerial dan Pengembangan Diri Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Rantauprapat”.

## **B. Pembatasan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang masalah sebagaimana diungkapkan di muka maka ada beberapa faktor yang memengaruhi dan memberikan kontribusi terhadap unjuk kerja personil atau guru dalam organisasi dalam hal ini madrasah. Faktor tersebut berkaitan dengan faktor internal (pribadi pemimpin) dan faktor eksternal (luar diri pemimpin) atau lingkungan. Adapun faktor internal mencakup; pengetahuan tentang bidang pekerjaan, motivasi berprestasi, kecerdasan, kemampuan/keterampilan, bawaan, konsep diri dan lainnya.

---

<sup>8</sup> Penjelasan Kepala MTs Negeri Rantauprapat, Drs. Abdul Fattah Nasution, S.Ag, M.Pd di kantor kepala madrasah pada tanggal 18 Februari 2010.

Sedangkan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja adalah kepemimpinan atasan, iklim organisasi, *reward*, *punishment*, pola komunikasi, dan lainnya.

Mengingat luas dan kompleksnya permasalahan yang ada serta kemampuan penulis yang terbatas, maka dalam penelitian ini peneliti membatasi ruang lingkup masalah yang akan diteliti pada aspek variabel X (Keterampilan Manajeria dan Pengembangan Diri) dan variabel Y (Kinerja Guru).

### **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah seperti disebutkan di atas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah keterampilan manajerial berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru di MTs Negeri Rantauprapat ?
2. Apakah pengembangan diri berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru di MTs Negeri Rantauprapat ?
3. Apakah keterampilan manajerial dan pengembangan diri berkontribusi secara berarti secara bersama-sama terhadap kinerja guru di MTs Negeri Rantauprapat ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kontribusi keterampilan manajerial terhadap kinerja guru di MTs Negeri Rantauprapat.
2. Kontribusi pengembangan diri terhadap kinerja guru di MTs Negeri Rantauprapat.
3. Kontribusi keterampilan manajerial dan pengembangan diri secara bersama-sama terhadap kinerja guru di di MTs Negeri Rantauprapat.

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoretis
  - a. Untuk menambah khasanah pengetahuan dalam bidang administrasi pendidikan khususnya dalam kaitan keterampilan manajerial, pengembangan diri dan kinerja.
  - b. Dapat dijadikan sebagai kerangka acuan bagi penelitian selanjutnya yang sejenis dengan penelitian atau dengan variabel lainnya.
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi kepala MTs Negeri Rantauprapat, untuk dijadikan bahan pertimbangan dan masukan/sumber informasi dalam pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan perencanaan, pengembangan guru dan dapat dijadikan sebagai alternatif dalam pemecahan permasalahan yang berkenaan dengan keterampilan manajerial dan pengembangan diri guru sehingga kinerjanya semakin meningkat.

- b. Bagi guru, khususnya di lingkungan MTs Negeri Rantauprapat untuk dapat mengembangkan diri mereka secara optimal dan maksimal serta pandangan yang positif terhadap kemampuan manajerial yang pengembangan dirinya dalam rangka peningkatan kinerja.
- c. Bagi peneliti lain, sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya dan juga sebagai penelitian yang relevan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, PENELITIAN YANG RELEVAN, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Keterampilan Manajerial**

Kehidupan manusia sebagai makhluk sosial tidak terlepas dari usaha kerja sama dalam mencapai tujuan hidupnya, kerja sama dilakukan oleh beberapa orang dalam berbagai kegiatan untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan daripada bekerja sendiri. Proses kerja sama diselenggarakan secara berkelanjutan disebut organisasi.

Sebagian besar hidup manusia dijalankan dengan menjadi anggota satu atau beberapa organisasi seperti persatuan guru, tim olahraga, kelompok musik, perkumpulan agama, pebisnis dan lain-lain. Beberapa organisasi seperti perusahaan besar, Polri mempunyai struktur yang amat formal. Organisasi yang lain seperti organisasi kepemudaan, organisasi kemasyarakatan strukturnya lebih informal. Semua organisasi formal maupun informal disatukan dan dipertahankan kesatuannya oleh kelompok orang yang melihat bahwa ada manfaat untuk bekerja sama ke arah sasaran yang sama. Jadi elemen yang amat mendasar dalam organisasi apapun bentuknya adalah kerja sama. Manajemen memandang bahwa suatu organisasi merupakan satuan kerja yang terdiri dari

beberapa bagian yang dikoordinasikan dan didorong ke arah sinergi kerja dalam menyelesaikan aneka pekerjaan.<sup>9</sup>

Dalam menjalankan fungsinya pimpinan atau bawahan organisasi memerlukan kemampuan atau keterampilan yang mendukung agar sukses dalam menjalankan tugasnya. Kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari dan memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Seorang pemimpin ataupun bawahan tersebut tidak dapat dikatakan memiliki kemampuan apabila pemimpin atau bawahan tersebut tidak dapat melakukan tugas dan pekerjaan yang sedang dihadapinya dengan hasil yang baik. Kemampuan yang dimiliki seseorang tidak hanya diperoleh dengan pengalaman saja tetapi sangat ditunjang dengan bakat individu.

Pada hakikatnya kemampuan tersusun dari dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.<sup>10</sup> Sementara itu Stephen P. Robbins berpendapat bahwa kemampuan merujuk ke kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Kemampuan pada hakikatnya tersusun dari dua faktor: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.<sup>11</sup> Emil H. Tambunan mengungkapkan bahwa faktor manusia merupakan

---

<sup>9</sup>Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, cet. I (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 8.

<sup>10</sup>Amini, *Perilaku Organisasi*, cet. II (Bandung: Citapustaka Media, 2004), h. 49.

<sup>11</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, terj. Benyamin Molan, cet. II (t.t.p.: Prentice-Hall, 2007), h. 52.

pokok utama dalam segala usaha memajukan organisasi dan untuk mencapai tujuan produktivitas.<sup>12</sup>

Seorang guru harus mempunyai kemampuan tertentu dalam menjalankan tugasnya. Pengetahuan dan keterampilan itu adalah tentang manajemen. Pengetahuan dan keterampilan manajerial ini akan membantu guru dalam mensukseskan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan, dan pengawasan.<sup>13</sup>

Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya.<sup>14</sup>

James A. F. Stoner dan R. Edward Freeman menyatakan bahwa: "Management is process of planning, organizing, leading, and controlling the

---

<sup>12</sup>Emil H. Tambunan, *Kunci Menuju Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan*, cet. I (Bandung: Indonesia Publishing House, 2002), h. 24.

<sup>13</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen*, cet. II (Yogyakarta: BPFE, 2003), h. 10.

<sup>14</sup>George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi, cet. V (Bandung: Alumni, 2006), h.



effort of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals".<sup>15</sup>

Bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan usaha para anggota organisasi dan pemanfaatan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Terkait dengan sekolah/madrasah manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian dan kepemimpinan untuk mencapai tujuan pendidikan di institusi pendidikan.<sup>16</sup>

Nanang Fattah mengartikan manajemen sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>17</sup>

Setiap kegiatan manajemen apapun akan memerlukan langkah-langkah yang meliputi: menerencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengawasi. Semua aktivitas ini dilakukan secara terus menerus dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Keempat tahapan itu dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### **a. Perencanaan**

Perencanaan merupakan suatu proses penentuan tujuan atau sasaran objek dan penetapan beberapa metode untuk pencapaian tujuan atau

---

<sup>15</sup>James A. F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Management*, edisi ke-4 (New Delhi: Prentice Hall of India, 1989), h. 4.

<sup>16</sup>Muhammad Aziz, *Manajemen Pendidikan Sekolah/Madrasah*, cet. I (Yogyakarta: Andi, 2001), h. 32.

<sup>17</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, cet. II (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2008), h. 1.

objek seefisien dan seefektif mungkin. Dalam kegiatan proses perencanaan terdapat tiga kegiatan yang tidak mungkin dipisahkan, yaitu: (1) Perumusan tujuan (suatu kondisi atau keadaan pada masa yang akan datang, yang dapat membantu tercapainya misi organisasi, (2) Pemilihan program (pengembangan program disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan zaman agar tercapai tujuan yang diinginkan) dan (3) Identifikasi/pengeralahan sumber (pemanfaatan sumber daya yang ada, baik manusia dan prasarana yang dapat menunjang pencapaian tujuan).

Proses perencanaan juga merupakan penghubung antara kesenjangan keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Perencanaan membutuhkan pendekatan rasional ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu maka dalam proses perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang.

#### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian merupakan suatu proses dan pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, memberikan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya dan mengalokasikan sumber daya yang ada serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan/sasaran yang telah ditentukan.

Proses pengorganisasian mempunyai lima tahap, yaitu: (1) Perincian pekerjaan, (2) Pembagian pekerjaan, (3) Penyatuan pekerjaan, (4) Koordinasi pekerjaan dan (5) Monitoring dan reorganisasi. Kelima tahap ini akan saling berkaitan dan tidak dapat berdiri sendiri. Karena pengorganisasian merupakan proses berkelanjutan maka diperlukan penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara berkala dengan tujuan untuk menjamin konsistensi, efektif dan efisien dalam memenuhi kebutuhan organisasi.

Disinilah urgensi seorang guru harus memiliki kemampuan untuk megorganisir semua potensi yang dimiliki organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta mempunyai kemampuan mengembangkan organisasi.

### **c. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mencakup menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi dan mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik agar tercapai tujuan/sasaran yang telah ditetapkan. Dalam memimpin suatu organisasi itu pada hakikatnya bagaimana usaha seorang pemimpin memengaruhi orang-orang di sekitarnya untuk dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan bersama.

Bagi seorang pemimpin sekurang-kurangnya harus memiliki tiga ciri, yaitu: (1) Penglihatan sosial, (2) Kecakapan berpikir, dan (3) Keseimbangan emosi.<sup>18</sup>

Seorang pemimpin membutuhkan kemampuan memimpin, keseimbangan emosi, mencintai profesi, memiliki penglihatan dan perasaan sosial serta memiliki inisiatif sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kegiatan kepemimpinan ini merupakan suatu yang sangat konkrit, oleh karena kegiatan ini berhubungan langsung dengan orang-orang dan yang harus diingat bahwa kepemimpinan akan berlangsung efektif bila pemimpin itu mampu memenuhi fungsinya sebagai: fungsi instruktif (memiliki kemampuan mewujudkan dan menerjemahkan suatu keputusan menjadi instruksi/perintah), fungsi konsultatif (memperoleh umpan balik dari orang di sekitarnya, guna untuk menyempurnakan dan memperbaiki keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan) dan sebagainya.

#### **d. Pengawasan**

Pengawasan merupakan suatu proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi, karena proses pengawasan ini memiliki peran untuk melihat dan mengecek sejauh mana hasil yang telah dicapai organisasi tanpa takut terjadi penyimpangan terlalu jauh dari arah yang telah ditetapkan.

---

<sup>18</sup>*Ibid.*, h. 89.

Proses pengawasan pada dasarnya terdiri dari tiga tahap, yaitu: (1) Menetapkan standar pelaksanaan, (2) Pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan (3) Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.<sup>19</sup> Dengan adanya pengawasan, guru dapat menjaga organisasi tetap berada dalam jalur yang benar.

Terkait dengan penjelasan di atas mengenai manajemen maka seorang guru harus mempunyai kemampuan-kemampuan tertentu yang meliputi: kemampuan konseptual, kemampuan manusiawi, kemampuan teknis, kemampuan emosional dan kemampuan analisis.

Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk melihat organisasi secara menyeluruh yang terdiri dari bagian-bagian yang berinteraksi dan bergantung satu sama lain serta juga kaitannya dengan lingkungan serta untuk menghubungkan semua faktor dan mengantisipasi sejauh mana satu bagian memengaruhi dan dipengaruhi oleh bagian-bagian yang lain dalam satu sistem.

Guru yang memiliki jabatan struktural sudah barang tentu menjadi pemimpin di bidang kerjanya. Oleh karena itu ia harus mempunyai kemampuan konseptual berupa kemampuan melihat hubungan antara berbagai bagian-bagian di organisasinya. Jika kemampuan ini tidak dimiliki maka dalam kepemimpinannya akan mendapatkan banyak kesulitan yang pada akhirnya mengarah kepada kegagalan.

---

<sup>19</sup>*Ibid.*, h. 101.

Kemampuan manusiawi yang sama para manajer atau guru dalam menjalankan tugasnya tidak dapat lepas dari interaksi dengan orang lain. Kemampuan ini diperlukan untuk mempengaruhi, mengawasi, memimpin dan mengotrol bawahannya. Kemampuan ini juga meliputi komunikasi, motivasi dan kepemimpinan serta dianggap sebagai kemampuan manajerial yang paling penting. Dalam banyak kasus yang mengindikasikan sering terjadinya hubungan yang tidak harmonis yang mengarah pada menurunnya kinerja manajer atau guru.

Kemampuan teknis yang harus dimiliki oleh manajer atau guru karena berkaitan dengan pemahaman dan penggunaan teknik-teknik, metode-metode, perlengkapan dan prosedur-prosedur dalam mengoperasikan tugas-tugasnya. Dalam menjalankan fungsinya manajer atau guru tidak dapat dengan semena-mena tanpa melalui aturan main yang sudah ditetapkan melakukan perubahan karena akan berkontribusi negatif terhadap organisasi secara keseluruhan.

Kemampuan emosional yang berkaitan dengan tingkat kematangan kepribadian seorang manajer atau guru yang berpengaruh pada rasa bertanggung jawab yang dimilikinya. Dengan kemampuan ini manajer atau guru selalu dapat mengatasi segala masalah dengan tenang tanpa diselimuti rasa kalut, tegang, marah dan sebagainya. Kematangan kepribadian ternyata menjadi faktor yang sangat dipertimbangkan, karena mempunyai pengaruh yang besar dalam suatu organisasi. Oleh karena itu tidak mengherankan kalau posisi

penting sebagai manajer atau guru diisi oleh orang-orang yang sudah berpengalaman dan berumur.

Analisis dalam pekerjaan, seorang manajer atau guru sering terlibat dalam pengambilan keputusan-keputusan dan menganalisis situasi-situasi. Seorang manajer atau guru harus mempunyai kemampuan ini untuk mengidentifikasi, menganalisis dan mengatasi masalah-masalah dalam kondisi informasi yang tidak lengkap dan tidak menentu. Dalam perkembangannya, ada organisasi atau lembaga yang selalu jalan di tempat dari tahun ke tahun, padahal berdirinya sudah lama. Namun ada juga organisasi atau lembaga yang belum lama berdiri tapi sudah maju. Ternyata salah satu faktornya adalah karena manajer atau guru tidak mempunyai kemampuan ini. Setiap masalah yang timbul diatasi tidak melalui analisa yang mendalam sehingga selesai satu masalah timbul masalah yang lain.

Menurut Robert L. Katz dalam Stoner dan Freeman<sup>20</sup> disebutkan bahwa: "A teacher and business executive, has indentified three basic kinds of skills: technical, human and conceptual." Ada tiga macam kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru dan manajer yaitu teknis, manusiawi dan konseptual. Kemampuan teknis adalah kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan mengenai bidang khusus. Kemampuan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam kelompok. Kemampuan

---

<sup>20</sup>Stoner dan Freeman, *Management*, h. 14.

konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

Ketiga kemampuan ini sangat penting bagi seorang manajer atau guru yang secara relatif tergantung pada peringkat manajer atau guru tersebut dalam organisasi. Kemampuan teknik paling penting pada tingkat bawah. Kemampuan manusiawi walaupun penting untuk di setiap tingkat, merupakan kemampuan primer yang diperlukan manajer menengah. Akhirnya kemampuan konseptual bertambah kalau seseorang bergerak melewati peringkat sistem manajemen.

Pendapat di atas sesuai dengan yang dikemukakan James Gibson *et al.* yang menganggap bahwa ada tiga kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh manajer, yaitu: keterampilan dasar-manusia, teknis, dan konseptual.<sup>21</sup>

Keterampilan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerjasama dan memahami orang. Untuk dapat mengatur orang secara efektif, seorang manajer atau guru harus berpartisipasi secara efektif dengan yang lain. Keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur atau teknik-teknik bidang khusus, para manajer harus mempunyai keterampilan teknis yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keterampilan koseptual adalah kemampuan untuk memahami atau mencakup semua aktivitas dan kepentingan organisasi. Kemampuan ini mencakup

---

<sup>21</sup>James Gibson *et al.*, *Manajemen*, terj. Zuhad Ichyaudi, cet. II (Jakarta: Erlangga, 1996), h. 53.



pemahaman tentang fungsi organisasi secara keseluruhan dan menghubungkan bagian-bagian yang terkait dengan yang lain.

Seorang manajer atau guru harus memiliki dan meningkatkan terus menerus kemampuannya. Seorang manajer atau guru yang efektif akan mengetahui betapa pentingnya masing-masing kemampuan tersebut. Mereka tidak akan berani hanya mengkonsentrasikan hanya pada satu kemampuan, meskipun merupakan kemampuan yang paling penting pada tingkat mereka dalam organisasi

Sementara itu Stephen dan Robbins mengungkapkan bahwa tiga keterampilan manajemen yang mutlak diperlukan; teknis, personal, dan konseptual.<sup>22</sup> Kemampuan teknis yaitu kemampuan untuk menggunakan ilmu pengetahuan khusus dan keahlian. Kemampuan personal atau manusiawi yaitu kemampuan untuk bekerja sama dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok. Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental atau berpikir untuk analisa dan diagnosa situasi yang rumit.

Berdasarkan pendapat para ahli sebagaimana diungkapkan di atas, maka yang dimaksud dengan kemampuan manajerial adalah kecakapan yang terkait untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas manajemen yang meliputi: Kemampuan teknis adalah kemampuan untuk menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. Kemampuan manusiawi adalah

---

<sup>22</sup>Robbins, *Perilaku Organisasi*, h. 6.

kemampuan untuk bekerjasama, memahami, dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam kelompok.

## **2. Pengembangan Diri**

Prestasi merupakan refleksi jiwa. Jiwa yang dinamis akan merefleksikan semangat pengembangan diri secara total dan berkesinambungan. Jiwa yang dinamis pula yang pada akhirnya akan melahirkan etos kerja dan budaya pengembangan diri yang baik. Pengembangan diri manusia bersifat dinamis, berubah dari hari ke hari. Pengembangan diri harus dilakukan secara terus-menerus.

Pengembangan diri sebenarnya merupakan proses pembaruan. Proses ini disebut oleh Stephen R. Covey dalam *The 7 Habits of Highly Effective People* sebagai konsep asah gergaji. Pembaruan yang dilakukan, menurut Covey mesti meliputi empat dimensi yaitu: pembaruan fisik, spiritual, mental dan sosial/emosional.<sup>23</sup>

Pembaruan fisik dapat dilakukan dengan melalui olahraga, asupan nutrisi, dan upaya pengelolaan stres. Pembaruan spiritual dapat diraih melalui penjelasan tentang nilai dan komitmen, melakukan studi atau kajian dan berkontemplasi atau berdzikir. Dimensi mental dapat diperbarui melalui kegiatan membaca, melakukan visualisasi, membuat perencanaan dan menulis. Adapun dimensi sosial/emosional diasah melalui pemberian pelayanan,

---

<sup>23</sup>Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, terj. Anis Wahyu, cet. II (Jakarta: Gramedia, 2001), h. 20.

bersikap empati, melakukan sinergi dan menumbuhkan rasa aman dalam diri. Dalam proses pengembangan diri diperlukan keseimbangan (tawazun) dan sinergi (tanasuq) untuk mencapai hasil optimal sebagaimana yang diharapkan.

Pengembangan diri tidak muncul begitu saja. Untuk meraihnya, diperlukan latihan dengan pola seperti spiral. Pola ini melatih kita untuk bergerak ke atas sepanjang spiral secara terus-menerus. Pola spiral ini memaksa kita untuk melalui tiga tahap kegiatan yakni belajar, berkomitmen, dan berbuat. Latihan ini harus terus-menerus berjalan secara berulang-ulang sampai kualitas dan produktivitas diri kita menjadi semakin tinggi.

Dalam melakukan pengembangan diri, tentulah memerlukan tolok ukur yang nyata dan aplikatif untuk mengetahui kemajuan dan perkembangan yang telah dicapai. Konsep *Sharpening Our Concept and Tools* (SHOOT) yang dikembangkan oleh Lembaga Manajemen Terapan Trustco berikut ini dapat dijadikan sebagai contoh daftar aktivitas pengembangan diri, yaitu:

1. Memperluas pengetahuan mengenai fakta situasional. Jangan bersikap tak acuh dengan lingkungan sekitar;
2. Menjalin hubungan dengan orang lain;
3. Mengelola waktu secara efektif;
4. Menjaga keaktualan pengetahuan agar tidak tertinggal dan relevan.  
Jangan malas mencari pengetahuan baru;
5. Berlatih untuk mengumpulkan fakta dan membuat asumsi;

6. Membuat jurnal pribadi dengan menggunakan catatan harian agar jadwal kita menjadi teratur;
7. Menentukan batas-batas kekuasaan dan otoritas yang dimiliki yang akan berimplikasi: dapat leluasa berkembang; mendengarkan dengan seksama; melakukan pengambilan keputusan dengan baik; dan membiasakan membuat teknik perencanaan (planning) yang baik.

Proses pengembangan diri yang dilakukan tidak akan berjalan lancar apabila mengandalkan dukungan dari luar. Diperlukan sebuah etos *tarbiyah dzatiyah* (self education) yang berasal dari dalam diri sendiri. Pembelajaran yang harus dilakukan secara mandiri ini setidaknya mencakup tiga hal, yaitu: kemampuan membuat kurikulum atau agenda pribadi, kemampuan menjadi pembelajar yang cepat, dan belajar secara mandiri.

Melakukan proses pengembangan diri memang tidak bebas hambatan, bahkan seringkali penuh kendala. Albert Ellis, psikolog dan penulis terkenal dalam bukunya *Feeling Better, Getting Better, Staying Better* memperkenalkan konsep terapi *Rational Emotive Behavior Therapy* (REBT). Konsep ini diperkenalkan oleh Ellis untuk membantu mengatasi hambatan dalam pengembangan diri. Beberapa hal yang disampaikannya berikut ini dapat menjadi bahan renungan.

1. Bicara adalah perkara mudah. Namun, hanya bicara yang diikuti oleh tindakan yang dapat membuat segalanya menjadi lebih baik.

2. Anda tidak akan dapat mencapai kemajuan apabila selalu mengerjakan sesuatu dengan cara yang sama. Oleh karena, mengubah cara harus sering dilakukan meskipun dapat membuat anda merasa kurang nyaman.
3. Anda harus berusaha menghentikan kebiasaan yang tidak baik dengan sungguh-sungguh.
4. Semakin lama Anda tenggelam dalam perilaku yang merugikan diri sendiri, semakin lama anda harus berjuang untuk menghentikannya.
5. Menghindari tindakan yang Anda khawatirkan akan gagal hanya dapat mengurangi kecemasan Anda sementara. Dalam jangka panjang, penghindaran ini justru dapat berakibat buruk. Oleh karena itu lebih baik menghadapinya, daripada menghindar.
6. Makin sering Anda berpikir bahwa Anda tidak berguna dan tidak berharga setelah mengalami kegagalan, semakin sulit anda mencapai keberhasilan.
7. Kalau Anda ingin menemukan kedamaian dan kegembiraan di dunia dan di surga nanti, atau ingin menjadi lebih baik, Anda harus memaksa diri untuk melakukannya.<sup>24</sup>

Sikap diri seperti di atas perlu dibangun karena menentukan gaya manajemen pengembangan diri Anda. John Maxwell dalam *The Winning Attitude: Your Key to Personal Success* menyimpulkan bahwa sikap hidup

---

<sup>24</sup>Albert Ellis, *Feeling Better, Getting Better, Staying Better*, terj. M. Yudi Sani, cet. I (Jakarta: Gramedia, 2001), h. 56.

menentukan tindakan, pola hubungan dengan orang lain, perlakuan yang diterima dari orang lain, keberhasilan dan kegagalan, menentukan hasil akhir, cara pandang yang positif dan optimis. Ia juga menyatakan, sikap Anda sekarang adalah hasil dari sikap-sikap Anda selama ini.<sup>25</sup>

Oleh karena itu sangat tepat jika selalu berpegang pada pesan Nabi Saw.

حَدَّثَنَا الْحُمَيْدِيُّ عَبْدُ اللَّهِ بْنُ الزُّبَيْرِ قَالَ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ قَالَ حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ سَعِيدٍ الْأَنْصَارِيُّ قَالَ أَخْبَرَنِي مُحَمَّدُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ التَّيْمِيُّ أَنَّهُ سَمِعَ عَلْقَمَةَ بْنَ وَقَّاصٍ اللَّيْثِيَّ يَقُولُ سَمِعْتُ عُمَرَ بْنَ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَلَى الْمِنْبَرِ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ إِلَى امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ<sup>26</sup>

Artinya: Menceritakan kepada kami al-Humaidi ‘Abdullah ibn al-Zubair dia berkata: “Telah menceritakan kepada kami Sufyan”, dia berkata: “Telah menceritakan kepada kami Yahya ibn Sa’id al-Anshari”, dia berkata: “Telah menceritakan kepadaku Muhammad ibn Ibrahim al-Taimiy”, sesungguhnya dia telah mendengar ‘Alqamah ibn Waqqash al-Laitsiy dia berkata saya mendengar ‘Umar ibn al-Khattab ra. berkata di atas mimbar dia berkata: “Sesungguhnya amal itu bergantung pada niat dan sesungguhnya setiap orang akan mendapatkan apa yang diniatkan. Siapa yang hijrahnya untuk dunia dia akan mendapatkannya atau untuk wanita ia akan menikahnya, maka hijrahnya terhenti pada apa yang ia niat hijrah kepadanya.”

Niat itulah sebenarnya yang merupakan benih dari sikap diri sehingga perlu dijaga kesucian dan kekuatannya. Dengan demikian, niat dapat memberikan energi positif dalam pengembangan diri. Nabi Saw. juga bersabda bahwa sangatlah beruntung seseorang yang senantiasa menyibukkan diri dengan

---

<sup>25</sup>John Maxwell, *The Winning Attitude: Your Key to Personal Success*, terj. Siddik Aziz, cet. I (Jakarta: Gramedia, 2000), h. 3.

<sup>26</sup>Muhammad Ibn Isma’il Ibn Ibrahim Ibn al-Mughirah al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, juz I (Beirut: Dar al-Hadis, 1978), h. 3.

kekurangannya, ketimbang mengorek kekurangan orang lain. Hal ini juga dipertegas oleh Hadis mauquf sebagai berikut:

.....حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا...<sup>27</sup>

Dari berbagai uraian berkenaan dengan pengembangan diri tersebut di atas, maka dapat disimpulkan indikator yang digunakan dalam melihat pengembangan diri yakni: (1) kemampuan dalam mengembangkan pengetahuan dan wawasan, (2) peningkatan kemampuan, kecakapan, bakat dan minat serta sikap dalam bekerja, dan (3) kemampuan dalam pengembangan nilai dan sifat-sifat pribadi dalam bekerja.

### 3. Kinerja Guru

Kinerja berasal dari terjemahan kata dalam Bahasa Inggris, yaitu *performance*. Kinerja merupakan tindakan nyata yang lahir dari perilaku-perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut *The New Encyclopaedia Britanica* kinerja diartikan sebagai perbuatan terhadap pekerjaan yang wajib sesuai dengan perjanjian atau kontrak.<sup>28</sup>

Kinerja disebut juga prestasi kerja, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku.<sup>29</sup> Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai [1]

---

<sup>27</sup>Muhammad 'Isa Ibn Saurah Ibn al-Dhahhaq Al-Tirmidzi, *Sunan al-Tirmidzi*, juz VIII (Kairo: Maktabah al-Halabi, t.t.), h. 499.

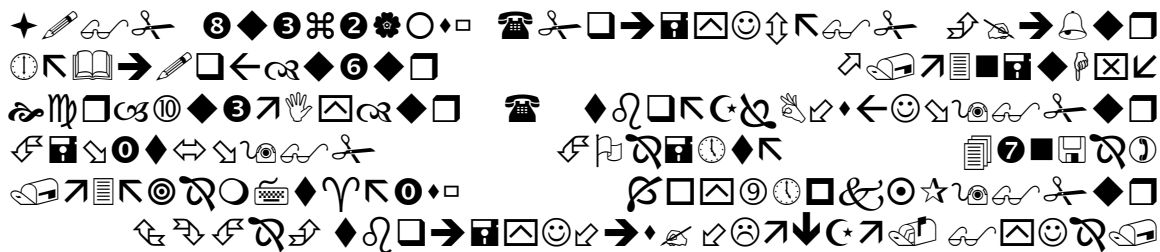
<sup>28</sup>William Benton, *The New Encyclopaedia Britanica*, edisi ke-3 (London: Encyclopaedia Britanica Inc., 1974), vol. VII, h. 203.

<sup>29</sup>J.L. Gibson et.al., *Organisasi*, terj. Djoerban Wahid, cet. I (Jakarta: Bina Aksara, 1989), h. 42.

Sesuatu yang dicapai, [2] Prestasi yang diperlihatkan dan [3] Kemampuan kerja.<sup>30</sup>

Piet A. Sahertian mengungkapkan bahwa kinerja biasanya dikaitkan dengan jabaran tugas-tugas yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan ciri khas dari perilaku kerja seseorang.<sup>31</sup> Lainnya mendefinisikan kinerja sebagai aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.<sup>32</sup> Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya tugas atau pekerjaan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan pembagian tugas individu yang bersangkutan.

Berkaitan dengan hal tersebut, dalam Alquran Surah al-Taubah ayat 105 semua manusia dituntut untuk melakukan kerja yang baik, memiliki nilai guna dan bermanfaat dengan konsep amal salih, karena setiap pekerjaan yang dilakukan mendapat perhatian dari Allah, Rasul-Nya dan orang-orang beriman.



<sup>30</sup>Hasan Alwi dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, cet. VII (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), h. 503.

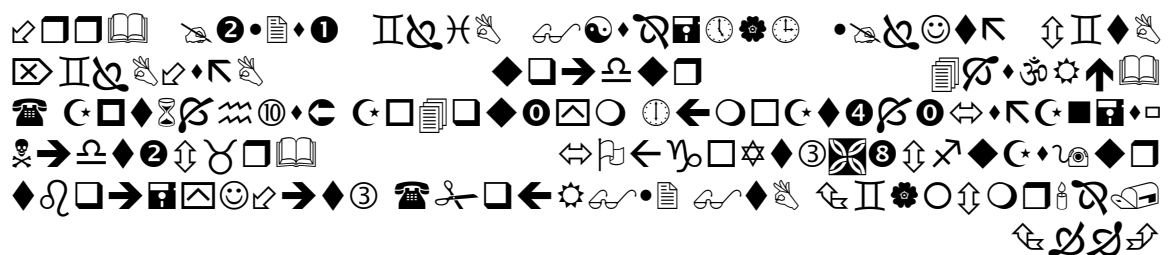
<sup>31</sup>Piet A. Sahertian, *Profil Pendidik Profesional*, cet. I (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), h. 25.

<sup>32</sup>Patricia King, *Performance Planning and Appraisal*, cet. I (New York: McGraw-Hill Book Company, 1993), h. 19.



Artinya: dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.<sup>33</sup>

Selanjutnya kerja baik yang tentunya dilandasi keimanan akan mendatangkan kehidupan yang baik dari Allah Swt. Sebagaimana penjelasan Alquran Surah al-Nahl ayat 97 yang berbunyi:



Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan amal salih, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.<sup>34</sup>

Sementara itu sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Departemen Agama RI, *Alquran dan Terjemahnya* (Jakarta: Depag RI, 2000), h. 545.  
<sup>34</sup>*Ibid.*, h. 645.  
<sup>35</sup>Nanang Suherman dkk., *UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta UU No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS*, cet. I (Bandung: Citra Umbara, 2006), h. 26.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa bila kinerja dikaitkan dengan guru maka pengertian kinerja guru pada dasarnya terkait dengan kajian tentang perilaku guru. Pengertian perilaku guru adalah berbagai aktivitas guru yang berhubungan dengan hal-hal yang harus dikerjakan, terutama sekali aktivitas-aktivitas yang terkait hubungannya dengan bimbingan dan arahan dalam pembelajaran.

Berdasarkan alas pikir di atas dapat dipahami bahwa yang menjadi unsur-unsur kinerja guru madrasah tidak lain adalah tanggung jawab utama guru itu sendiri yang dilakukan secara sadar dan penuh dedikasi. Dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 ayat 2 dinyatakan bahwa tugas guru adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.<sup>36</sup> Hampir sama dengan hal tersebut R. Cooper dkk. dalam Ibrahim Bafadal menyebutkan bahwa tugas utama guru adalah pembuatan keputusan pembelajaran baik dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran.<sup>37</sup>

Sementara itu Armstrong sebagaimana dikutip Nana Sudjana membagi tugas utama dan tanggung jawab guru menjadi lima kategori:

1. Tanggung jawab dalam pembelajaran.

---

<sup>36</sup>Suherman dkk., *Undang-undang*, h. 26.

<sup>37</sup>Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru*, cet. I (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 34.

2. Tanggung jawab dalam memberikan pembelajaran.
3. Tanggung jawab dalam mengembangkan kurikulum.
4. Tanggung jawab dalam pengembangan profesi.
5. Tanggung jawab dalam membina hubungan dengan masyarakat.<sup>38</sup>

Al-Ghazali dalam Hasan Asari menyebutkan ada delapan tugas dan kewajiban guru:

1. Mencintai murid dan memperlakukannya seperti anak sendiri.
2. Tidak mengharap gaji dan hadiah dari murid.
3. Mengenal sebaik mungkin latar belakang pengetahuan murid dan niatnya dalam belajar.
4. Menasihati dan tidak mencaci maki murid yang bersalah.
5. Mengembangkan rasa hormat terhadap ilmu-ilmu di luar ilmu yang ditekuninya.
6. Mempertimbangkan daya tangkap muridnya dan mengajarnya berdasarkan daya tersebut.
7. Memberikan perhatian khusus kepada murid yang tertinggal dan memperlakukannya secara khusus pula.
8. Menjadi contoh teladan yang baik.<sup>39</sup>

Abdullah Nasih Ulwan juga turut membicarakan tanggung jawab yang diemban seorang guru yang meliputi:<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup>Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, cet. I (Bandung: Sinar Baru, 1989), h. 12.

<sup>39</sup>Hasan Asari, *Menguak Sejarah Mencari 'Ibrah: Risalah Sejarah Sosial Intelektual Muslim Klasik*, cet. II (Bandung: Cita Pustakamedia, 2006), h. 133-136.

1. Tanggung jawab pendidikan iman.
2. Tanggung jawab pendidikan akhlak.
3. Tanggung jawab pendidikan fisik.
4. Tanggung jawab pendidikan intelektual.
5. Tanggung jawab pendidikan psikis.
6. Tanggung jawab pendidikan sosial.
7. Tanggung jawab pendidikan seksual.

Menurut Thomas E. Curtis dan Wilma W. Bidwell dalam Oemar Hamalik<sup>41</sup> menyebutkan bahwa peranan guru secara umum meliputi dua hal, yaitu sebagai pengorganisasian lingkungan belajar dan sebagai fasilitator belajar. Peranan pengorganisasian belajar berangkat dari asumsi bahwa pengajaran adalah suatu aktivitas profesional yang unik, rasional dan humanistik. Peranan ini lebih spesifik meliputi: guru sebagai model, guru sebagai perencana, guru sebagai peramal, guru sebagai pemimpin dan guru sebagai penunjuk jalan atau pembimbing ke arah pusat-pusat belajar.

Guru sebagai model berawal dari pemikiran bahwa anak berkembang ke arah idealisme dan kritis. Karena itu mereka membutuhkan model yang dapat dicontoh dan diteladani. Berkaitan dengan peranan ini guru dituntut memiliki kelebihan baik pengetahuan, keterampilan maupun kepribadian. Dalam

---

<sup>40</sup> Abdullah Nasih Ulwan, *Tarbiyah al-Aulad fi al-Islam*, cet. I (Kairo: Dar al-Salam li al-Tiba'ah wa al-Nasyr wa al-Tauzi, 1981), h. 140.

<sup>41</sup> Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, cet. I (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 45-49.

menjalankan peran sebagai model, guru hendaknya senantiasa dalam keterlibatan secara emosional dan intelektual dengan anak-anak.

Guru sebagai perencana, peranan ini menuntut agar perencanaan senantiasa direlevansikan dengan kondisi masyarakat, kebiasaan belajar peserta didik, pengalaman dan pengetahuan peserta didik, metode belajar yang serasi dan materi pelajaran yang sesuai dengan minatnya.

Guru sebagai peramal atau mendiagnosis kemajuan belajar peserta didik. Peranan ini terkait erat dengan tugas mengevaluasi kemajuan belajar peserta didik. Penilaian ini begitu penting bagi peserta didik, orang tua dan guru. Bagi peserta didik agar mereka mengetahui seberapa jauh mereka telah berhasil dalam studinya, bagi orang tua agar mereka mengetahui kemajuan belajar anaknya dan bagi guru penting untuk menilai dirinya sendiri dan efektivitas pengajaran yang dilakukannya. Dalam menjalankan peranan ini hendaknya guru mampu melaksanakan beberapa tes yang telah dibakukan, melaksanakan tes formatif, sumatif serta memperkirakan perkembangan peserta didiknya.

Guru sebagai pemimpin. Peranan ini meliputi tugasnya yang bersifat manajerial yang harus dilakukan seperti memelihara ketertiban kelas, mengatur ruangan, bertindak sebagai pengurus rumah tangga kelas serta menyusun bagi pihak yang memerlukannya.

Guru sebagai penunjuk jalan ke arah sumber-sumber belajar. Guru berkewajiban menyediakan atau menunjukkan berbagai sumber yang memungkinkan bagi peserta didik mendapatkan pengalaman yang kaya. Dalam

peranan ini setidaknya guru memiliki komponen-komponen lingkungan tertentu yang dapat dirujuk sebagai sumber belajar, yaitu 1) sumber-sumber guru, 2) sumber-sumber manusia, 3) sumber-sumber masyarakat, 4) sumber-sumber media, dan 5) sumber-sumber kepustakaan.

H. Peters menyebutkan tugas dan tanggung jawab guru, yaitu:

1. Guru sebagai pengajar.
2. Guru sebagai pembimbing.
3. Guru sebagai administrator kelas.<sup>42</sup>

Guru sebagai pengajar menekankan aspek merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Dalam aspek ini guru dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar di samping menguasai ilmu atau bahan yang akan diajarkan. Adapun tugas sebagai pembimbing menekankan pada aspek pemberian bantuan pada siswa dalam memecahkan yang dihadapi. Tugas ini merupakan tugas mendidik karena menyangkut pengembangan kepribadian dan pembentukan nilai-nilai anak didik. Sedangkan tugas sebagai administrator kelas pada dasarnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran dan ketatalaksanaan bidang umum lainnya.<sup>43</sup> Sementara Ahmad Tafsir mengelompokkan tugas utama guru ke dalam tiga, yaitu: [a]

---

<sup>42</sup>H. Peters dkk., *Introduction to Teaching*, edisi ke-2 (New York: Mc Millan Company, 1963), h. 74.

<sup>43</sup>*Ibid.*

membuat persiapan mengajar, [b] mengajar, dan [c] mengevaluasi hasil pengajaran.<sup>44</sup>

Secara umum dan konseptual kinerja guru mencakup aspek-aspek [a] kemampuan profesional, [b] kemampuan sosial, dan [c] kemampuan personal.<sup>45</sup> Ketiga standar umum itu oleh Jonson sebagaimana dikutip Achmad Sanusi dkk. dijabarkan sebagai berikut:

1. Kemampuan profesional mencakup:
  - a. Penguasaan materi pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep dasar keilmuan dari bahan yang diajarkannya.
  - b. Penguasaan dan penghayatan atas landasan kependidikan dan keguruan.
  - c. Penguasaan proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa.
2. Kemampuan sosial mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru.
3. Kemampuan personal mencakup:

---

<sup>44</sup>Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, cet. I (Bandung: Remaja RosdaKarya, 1994), h. 86. Lihat juga Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, cet. II (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), h. 168.

<sup>45</sup>Nana Saodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*, cet. I (Bandung: Remaja RosdaKarya, 1997), h. 191.

- a. Penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru, dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya.
- b. Pemahaman dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang guru.
- c. Upaya penampilan untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya.<sup>46</sup>

Pada tahun 70-an, menurut Suparlan Direktorat Tenaga Teknis dan Pendidikan Guru (Dikgutentis) merumuskan sepuluh kompetensi guru, yakni: (1) memiliki kepribadian sebagai guru, (2) menguasai landasan kependidikan, (3) menguasai bahan pelajaran, (4) Menyusun program pengajaran, (5) melaksanakan proses belajar mengajar, (6) melaksanakan proses penilaian pendidikan, (7) melaksanakan bimbingan, (8) melaksanakan administrasi sekolah, (9) menjalin kerja sama dan interaksi dengan guru sejawat dan masyarakat, (10) melaksanakan penelitian sederhana.

Pada tahun 2003, Direktorat Tenaga Kependidikan (nama baru Dikgutentis) telah mengeluarkan Standar Kompetensi Guru (SKG), yang terdiri atas tiga komponen yang saling kait mengait, yaitu (1) pengelolaan pembelajaran, (2) pengembangan potensi, dan (3) penguasaan akademik, yang dibungkus oleh aspek sikap dan kepribadian sebagai guru. Ketiga komponen

---

<sup>46</sup>Achmad Sanusi dkk., *Studi Pengembangan Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, cet. II (Bandung: Depdikbud, 1991), h. 36-37.



kompetensi tersebut dijabarkan menjadi tujuh kompetensi dasar, yaitu (1.1) penyusunan rencana pembelajaran, (1.2) pelaksanaan interaksi belajar mengajar, (1.3) penilaian prestasi belajar peserta didik, (1.4) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik, (2) pengembangan profesi, (3.1) pemahaman wawasan kependidikan, dan (3.2) penguasaan bahan kajian akademik (sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan). Ketujuh kompetensi dasar guru tersebut dapat diukur dengan seperangkat indikator yang telah ditetapkan.

Sebagai perbandingan, Australia Barat dikenal memiliki '*Competency Framework for Teachers*'. Kompetensi standar di Australia Barat ini meliputi lima dimensi, yakni; (1) *facilitating student learning*, (2) *assessing student learning outcomes*, (3) *engaging in professional learning*, (4) *participating to curriculum and program initiatives in outcome focused environment*, dan (5) *forming partnerships within the school community*. Dengan kata lain, lima bidang kompetensi dasar guru di Australia Barat adalah (1) memfasilitasi pembelajaran siswa, (2) menilai hasil belajar siswa, (3) melibatkan dalam pembelajaran profesional, (4) berperan serta untuk pengembangan program dan kurikulum dalam lingkungan yang berfokus kepada hasil belajar, (5) membangun kebersamaan dalam masyarakat sekolah. Lima dimensi tersebut memiliki indikator yang berbeda untuk tiga jenjang guru, yakni fase 1 (level 1), fase 2 (level 2), dan fase 3 (level 3).<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup>Kompetensi Guru dalam <http://www.suparlan.com> didownload pada 18 Januari 2010.

Sementara itu Oemar Hamalik menyebutkan bahwa guru harus mempunyai kemampuan dasar yang meliputi:<sup>48</sup>

1. Kemampuan menguasai bahan. Kemampuan dasar ini meliputi:
  - a. Menguasai bahan bidang studi dan kurikulum sekolah. Pengalaman belajarnya:
    - Mengkaji bahan kurikulum bidang studi.
    - Mengkaji isi buku-buku teks bidang studi yang bersangkutan.
    - Melaksanakan kegiatan yang disarankan dalam kurikulum bidang studi yang bersangkutan.
  - b. Menguasai bahan pendalaman/aplikasi bidang studi. Pengalaman belajarnya:
    - Mempelajari ilmu yang relevan.
    - Mempelajari aplikasi bidang ilmu ke dalam bidang ilmu lain.
    - Mempelajari cara menilai kurikulum bidang studi.
2. Kemampuan mengelola program belajar mengajar. Kemampuan dasar ini meliputi:
  - a. Merumuskan tujuan instruksional, mencakup:
    - Mengkaji kurikulum bidang studi.
    - Mempelajari ciri-ciri rumusan tujuan instruksional.
    - Mempelajari tujuan instruksional bidang studi yang bersangkutan.
    - Merumuskan tujuan instruksional bidang studi yang bersangkutan.

---

<sup>48</sup>Hamalik, *Perencanaan*, h. 52-58.

- b. Mengenal dan dapat menggunakan metode mengajar, mencakup:
  - Mempelajari macam-macam metode mengajar.
  - Berlatih menggunakan macam-macam metode mengajar.
- c. Memilih dan menyusun prosedur instruksional yang tepat, mencakup:
  - Mempelajari kriteria pemilihan materi dan prosedur mengajar.
  - Berlatih menggunakan kriteria pemilihan materi dan prosedur mengajar.
  - Berlatih merencanakan program pelajaran.
  - Berlatih menyusun satuan pelajaran.
- d. Melaksanakan program belajar mengajar, mencakup:
  - Mempelajari fungsi dan peranan guru dalam intruksi belajar mengajar.
  - Berlatih menggunakan alat Bantu belajar mengajar.
  - Berlatih menggunakan lingkungan sebagai sumber belajar.
  - Memonitor proses belajar siswa.
  - Berlatih menyesuaikan rencana program pengajaran dengan situasi kelas.
- e. Mengenal kemampuan peserta didik, mencakup:
  - Mempelajari faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian prestasi belajar.
  - Mempelajari prosedur dan teknik untuk mengidentifikasi kemampuan peserta didik.

- Berlatih menggunakan prosedur dan teknik untuk mengidentifikasi kemampuan peserta didik.
  - Berlatih menyusun alat untuk mengidentifikasi kemampuan peserta didik.
- f. Merencanakan dan melaksanakan pengajaran remedial, mencakup:
- Mempelajari faktor-faktor penyebab kesulitan belajar peserta didik.
  - Berlatih mendiagnosis kesulitan belajar peserta didik.
  - Berlatih menyusun rencana pengajaran remedial.
  - Melaksanakan pengajaran remedial.
3. Kemampuan mengelola kelas dengan pengalaman belajar. Kemampuan dasar ini meliputi:
- a. Mengatur tata ruang kelas untuk pengajaran, mencakup:
- Mempelajari macam-macam pengaturan tempat duduk dan *setting* ruangan kelas sesuai dengan tujuan-tujuan instruksional yang ingin dicapai.
  - Mempelajari kriteria penggunaan macam-macam pengaturan tempat duduk dan ruangan.
- b. Menciptakan iklim belajar mengajar yang serasi, mencakup:
- Mempelajari faktor-faktor yang mengganggu iklim belajar mengajar yang serasi.
  - Mempelajari strategi dan prosedur pengelolaan kelas yang bersifat preventif.

- Berlatih menggunakan strategi dan prosedur pengelolaan kelas yang bersifat preventif.
  - Mempelajari pendekatan-pendekatan pengelolaan kelas yang bersifat kuratif.
  - Berlatih menggunakan pendekatan-pendekatan pengelolaan kelas yang bersifat kuratif.
4. Kemampuan menggunakan media/sumber dengan pengalaman belajar.
- Kemampuan dasar ini meliputi:
- a. Mengenal, memilih dan menggunakan media, mencakup:
    - Mempelajari macam-macam media pendidikan.
    - Mempelajari kriteria pemilihan media pendidikan.
    - Berlatih menggunakan media pendidikan.
    - Merawat alat-alat bantu belajar mengajar.
  - b. Membuat alat-alat bantu pelajaran sederhana, mencakup:
    - Mengenali bahan-bahan yang tersedia di lingkungan sekolah untuk membuat alat-alat bantu.
    - Mempelajari perkakas untuk membuat alat-alat Bantu mengajar.
  - c. Menggunakan dan mengelola laboratorium dalam rangka proses belajar, mencakup:
    - Mempelajari cara-cara menggunakan laboratorium.
    - Mempelajari cara-cara dan aturan pengamanan kerja di laboratorium.
    - Berlatih mengatur tata ruang laboratorium.

- Mempelajari cara menyimpan dan merawat alat-alat.
- d. Mengembangkan laboratorium, mencakup:
- Mempelajari fungsi laboratorium dalam proses belajar mengajar.
  - Mempelajari kriteria pemilihan alat.
  - Mempelajari berbagai desain laboratorium.
  - Berlatih menilai efektivitas kegiatan laboratorium.
  - Berlatih mengembangkan eksperimen baru.
- e. Menggunakan laboratorium dalam proses belajar mengajar, mencakup:
- Mempelajari fungsi-fungsi perpustakaan dalam proses belajar mengajar.
  - Mempelajari macam-macam sumber perpustakaan.
  - Berlatih menggunakan bermacam-macam sumber kepustakaan.
  - Mempelajari kriteria pemilihan sumber kepustakaan.
  - Berlatih menilai sumber-sumber kepustakaan.
  - Berlatih menilai sumber-sumber kepustakaan.
- f. Menggunakan *microteaching unit* dalam program pengalaman lapangan, mencakup:
- Mempelajari fungsi *micro teaching unit* dalam proses belajar mengajar.
  - Berlatih menggunakan *micro teaching unit* dalam proses belajar mengajar.
  - Berlatih menyusun program *microteaching* dengan atau tanpa *hardware*.

- Berlatih melaksanakan program *microteaching* dengan atau tanpa *hard ware*.
  - Berlatih menilai program dan pelaksanaan *microteaching*.
  - Berlatih mengembangkan program-program baru.
5. Kemampuan menguasai landasan-landasan kependidikan dengan pengalaman belajar. Kemampuan dasar ini mencakup:
- a. Mempelajari konsep dan masalah pendidikan dan pengajaran dengan sudut tinjauan sosiologis, filosofis, historis dan psikologis.
  - b. Mengenali fungsi sekolah sebagai lembaga sosial yang secara potensial dapat memajukan masyarakat dalam arti luas serta pengaruh timbale balik antara sekolah dengan masyarakat.
6. Kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar dengan pengalaman belajar. Kemampuan dasar ini meliputi:
- a. Mempelajari cara-cara memotivasi peserta didik untuk belajar.
  - b. Berlatih menggunakan cara-cara memotivasi peserta didik.
  - c. Mempelajari macam-macam bentuk pertanyaan.
  - d. Berlatih menggunakan macam-macam bentuk pertanyaan.
  - e. Mempelajari beberapa mekanisme psikologis belajar mengajar di sekolah.
  - f. Mengkaji faktor-faktor positif dan negatif dalam proses belajar.
  - g. Mempelajari cara-cara berkomunikasi antarpribadi.
  - h. Berlatih menggunakan cara-cara berkomunikasi antarpribadi.

7. Kemampuan menilai prestasi peserta didik dengan pengalaman belajar.

Kemampuan dasar ini meliputi:

- a. Mempelajari fungsi penilaian.
- b. Mempelajari bermacam-macam teknik dan prosedur penilaian.
- c. Berlatih menyusun teknik dan prosedur penilaian.
- d. Mempelajari kriteria pemilihan teknik dan prosedur penilaian.
- e. Berlatih menggunakan teknik dan prosedur penilaian.
- f. Berlatih mengolah dan menginterpretasikan hasil penelitian.
- g. Berlatih menggunakan hasil-hasil penelitian untuk perbaikan proses belajar mengajar.
- h. Berlatih menilai teknik dan prosedur penilaian.
- i. Berlatih menilai efektivitas program pengajaran.

8. Kemampuan mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan dengan pengalaman belajar. Kemampuan dasar ini meliputi:

- a. Mengetahui fungsi dan program layanan dan penyuluhan di sekolah, mencakup:
  - Mempelajari fungsi bimbingan dan penyuluhan di sekolah.
  - Mempelajari program layanan bimbingan di sekolah.
  - Mengetahui persamaan dan perbedaan fungsi kewenangan, fungsi serta tanggung jawab antara guru dan pembimbing di sekolah.
- b. Menyelenggarakan program layanan bimbingan di sekolah, mencakup:



- Berlatih mengidentifikasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi peserta didik di sekolah.
  - Berlatih menyelenggarakan program layanan bimbingan di sekolah terutama bimbingan belajar.
9. Kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah dengan pengalaman belajar. Kemampuan dasar ini meliputi:
- a. Mengetahui penyelenggaraan administrasi sekolah, meliputi:
    - Mengetahui struktur organisasi dan administrasi persekolahan.
    - Mengetahui fungsi dan tanggung jawab administrasi guru, kepala sekolah dan kantor-kantor pendidikan.
    - Mengetahui peraturan-peraturan kepegawaian pada umumnya dan peraturan kepegawaian guru pada khususnya.
  - b. Menyelenggarakan administrasi sekolah, meliputi:
    - Berlatih menyelenggarakan administrasi sekolah.
    - Mengetahui prinsip-prinsip dan prosedur pengelolaan program akademik.
10. Kemampuan memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran. Kemampuan ini meliputi:
- a. Mengetahui dasar-dasar penggunaan metode ilmiah dalam penelitian pendidikan.
  - b. Mengetahui teknik dan prosedur penelitian pendidikan terutama sebagai konsumen hasil-hasil penelitian pendidikan.

- c. Menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk perbaikan pengajaran.

Kemampuan di atas selanjutnya disebut sebagai kompetensi guru. Kompetensi guru adalah penguasaan sejumlah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terkait dengan bidang tugasnya. Kompetensi yang harus dimiliki guru mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.<sup>49</sup> Kompetensi pedagogik adalah berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran, sedang kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan hubungan antar pribadi dan dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan, kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran dan bidang keahliannya.

Menurut Muhaimin<sup>50</sup>, seorang guru dikatakan telah mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada jaman yang dimasa yang akan datang.

---

<sup>49</sup>Suherman dkk., *Undang-undang*, h. 6.

<sup>50</sup>Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, cet. I (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2001), h. 63.

Dalam konteks proses pembelajaran di kelas, guru yang mempunyai kemampuan profesional berarti yang bersangkutan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Menurut Davis dan Thomas dalam Suyanto<sup>51</sup>, guru yang efektif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: *Pertama*, mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup (1) memiliki keterampilan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan terhadap peserta didik, dan ketulusan, (2) menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik, (3) mampu menerima, mengakui dan memperhatikan peserta didik secara ikhlas, (4) menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, (5) mampu menciptakan atmosfir untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas dalam dan antar kelompok peserta didik, (6) mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran, (7) mampu mendengarkan peserta didik dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi, (8) mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas. *Kedua*, kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, yang mencakup (1) mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan menanggapi peserta didik yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela, mengalihkan perhatian, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran; (2) mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua peserta didik. *Ketiga*, mempunyai

---

<sup>51</sup>Suyanto, "Guru yang Profesional dan Efektif" *Harian Kompas*, Jumat, 16 Februari 2001.

kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik dan penguatan, yang terdiri atas (1) mampu memberikan umpan balik yang positif terhadap respon peserta didik; (2) mampu memberikan respon yang bersifat membantu terhadap peserta didik yang lamban dalam belajar; (3) mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban peserta didik yang kurang memuaskan; (4) mampu memberikan bantuan profesional kepada peserta didik jika diperlukan. *Keempat*, mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri yang mencakup (1) mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif; (2) mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pembelajaran; (3) mampu memanfaatkan perencanaan guru secara berkelompok untuk menciptakan dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan.

Zamroni menyebutkan standar profesional seorang guru dalam pembelajaran meliputi empat aspek, yakni: a) menyampaikan informasi, b) memotivasi siswa, c) mengontrol kelas dan d) merubah *social arrangement*. Untuk bisa melakukan itu menurut Zamroni guru hanya memerlukan tiga kemampuan dasar, yakni:

1. *Didaktik*, yakni kemampuan untuk menyampaikan sesuatu secara oral atau ceramah yang dibantu buku teks, demonstrasi, tes dan alat bantu tradisional lain.
2. *Coaching*, yakni dimana guru memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berlatih dan mempraktikkan keterampilannya, mengamati sejauh mana peserta didik mampu mempraktikkan keterampilan tersebut

serta segera memberikan umpan balik atas apa yang dilakukan peserta didik.

3. *Socratic* atau *mautic question*, dimana guru menggunakan pertanyaan pengarah untuk membantu peserta didik mengembangkan pandangan dan internalisasi terhadap materi yang dipelajari.<sup>52</sup>

Kinerja guru yang baik bukan muncul dengan sendirinya akan didapati banyak faktor yang melatarbelakanginya. Suharsimi Arikunto mengatakan secara global faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari: sikap, minat, intelegensi, motivasi dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal terdiri dari: sarana dan prasarana, insentif atau gaji, suasana kerja dan lingkungan kerja.<sup>53</sup> Ia juga mengatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan tergantung pada kualitas guru. Usaha untuk meningkatkan kualitas guru dapat dilakukan dengan memperhatikan: pola rekrutmen, pelatihan, status sosial, dan kondisi kerja, pengetahuan dan keterampilan, karakteristik personal, pengembangan profesional guru dan motivasi guru sendiri.<sup>54</sup>

Menurut R.F. Meyer dan Peter Pipe bekerja adalah kulminasi tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan sifat-sifat keadaan eksternal. Misalnya bila seorang pegawai bekerja dengan baik penyebabnya

---

<sup>52</sup>Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, cet. I (Yogyakarta: BIGRAF Publishing, 2000), h. 65-66.

<sup>53</sup>Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, cet. II (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), h. 40.

<sup>54</sup>*Ibid.*, h. 41.

mungkin masalah keterampilan, masalah upaya, dan/atau masalah-masalah kondisi eksternal tempat bekerja.<sup>55</sup>

Tingkat keterampilan adalah bahan mentah yang dibawa pegawai ke tempat kerja. Tingkat upaya adalah motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan. Scott A. Snell dan Kenneth N. Wxley mengatakan keterampilan berkaitan dengan apa yang dilakukan. Sedangkan tingkat upaya berkaitan dengan apa yang akan dilakukan. Perbedaan keduanya penting guna memahami diagnosis kerja.<sup>56</sup>

Menurut Thomas S. Bateman dkk. dalam Dale Timple menyebutkan kemampuan kinerja yang baik dipengaruhi oleh keadaan internal dan eksternal. Keadaan internal meliputi kemampuan yang tinggi dan kerja keras. Sementara keadaan eksternal meliputi pekerjaan yang mudah, nasib baik, bantuan-bantuan, rekan-rekan dan pemimpin yang baik.<sup>57</sup>

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang sangat ditentukan oleh aspek-aspek motivasi, minat, pengetahuan, keterampilan, upah, suasana kerja, dan sikap pemimpin.

## **B. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

---

<sup>55</sup>R. F. Meyer dan Peter Pipe, *Analyzing Performance*, edisi ke-2 (Belmoth: Faeron Publisher, 1970), h. 330.

<sup>56</sup>Scott A. Snell dan Kenneth N. Wxley, *Diagnosis Kerja*, cet. I (Jakarta: Gramedia, 1997), h. 335.

<sup>57</sup>Dale Timple (ed.), *Kinerja*, terj. Sofyan Cimat, cet. I (Jakarta: Gramedia, 1997), h. 33.

Berdasarkan kajian pustaka yang penulis lakukan, berikut ini dikemukakan beberapa penelitian yang ada kaitannya dengan variabel-variabel dalam penelitian yang akan dilaksanakan:

1. Studi yang dilakukan Salman Rasidi (2005) dengan judul “Kontribusi Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kepuasan Kerja terhadap Etos Kerja Guru-guru MTs se-Kota Tebing Tinggi”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kepuasan Kerja memberikan kontribusi yang berbeda terhadap variabel terikat (Etos Kerja Guru-guru MTs se-Kota Tebing Tinggi). Variabel Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah ( $X_1$ ) memberikan sumbangan sebesar 39% dan Variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) memberikan sumbangan sebesar 63%. Kemudian kontribusi kedua variabel bebas tersebut secara bersama-sama terhadap variabel terikat sebesar 67%. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kedua variabel bebas tersebut secara bersama-sama memberikan sumbangan besar terhadap Etos Kerja Guru-guru MTs se-Kota Tebing Tinggi.<sup>58</sup>
2. Studi yang dilakukan Varia Winarsih (2003) dengan judul “Kontribusi Pengetahuan Pengelolaan Kelas dan Sikap Mengajar terhadap Kinerja Guru MAN di Kota Medan”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa: (a)

---

<sup>58</sup>Salman Rasidi, “Kontribusi Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kepuasan Kerja terhadap Etos Kerja Guru-guru MTs se-Kota Tebing Tinggi”, *Tesis* (Medan: IAIN Sumatera Utara, 2005), h. 61.

Besar sumbangan variabel Pengetahuan Pengelolaan Kelas ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru MAN di Kota Medan (Y) sebesar 0,98%, (b) Besar sumbangan variabel Sikap Mengajar ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru MAN di Kota Medan (Y) sebesar 34,4% dan (c) Besar sumbangan variabel Pengetahuan Pengelolaan Kelas ( $X_1$ ) dan Sikap Mengajar ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru di Kota Medan (Y) sebesar 36,2%.<sup>59</sup>

3. Studi yang dilakukan Masganti Sitorus (1999) dengan judul “Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Guru MAN di Kota Medan”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa besar sumbangan Motivasi Berprestasi ( $X_1$ ) dan Latar Belakang Pendidikan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y) masih dipengaruhi oleh variabel lain sebagai berikut: (a) Besar sumbangan Motivasi Berprestasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru (Y); sumbangan relative sebesar 64,98% dan sumbangan efektifnya sebesar 17,26%, (b) Besar sumbangan Latar Belakang Pendidikan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y); sumbangan relatif sebesar 35,02% dan sumbangan efektifnya sebesar 9,30% dan (c) Besar sumbangan Motivasi Berprestasi ( $X_1$ ) dan Latar Belakang Pendidikan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru (Y) sebesar 26,60%. Adapun sumbangan Motivasi Berprestasi ( $X_1$ ) dan Latar Belakang Pendidikan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y) secara sendiri-sendiri (parsial) adalah sebagai berikut: (a) Besar

---

<sup>59</sup>Varia Winarsih, “Pengetahuan Pengelolaan Kelas dan Sikap Mengajar terhadap Kinerja Guru MAN di Kota Medan”, *Tesis* (Medan: IAIN Sumatera Utara, 2003), h. 89.



sumbangan Motivasi Berprestasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar 16,90 %, (b) Besar sumbangan Latar Belakang Pendidikan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru sebesar 8,90%.<sup>60</sup>

4. Studi yang dilakukan Khairuddin (1993) dengan judul “Kemampuan Guru Madrasah Aliyah Kaitannya dengan Keberhasilan Pengelolaan Pengajaran di Sumatera Utara. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dari 120 orang guru yang dijadikan sampel diketahui 59% yang berkemampuan tinggi. Hal ini belum dikatakan baik karena bila dianalisis melalui pendekatan evaluatif, ketentuannya 85% mencapai nilai tinggi baru dapat dikatakan baik.<sup>61</sup>
5. Studi yang dilakukan Farid Nasution (1983) dengan judul “Mutu Lulusan di Lembaga Pendidikan Agama”. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan di antara faktor yang menyebabkan rendahnya mutu lulusan di lembaga pendidikan agama adalah rendahnya profesionalisme guru.<sup>62</sup>

### **C. Kerangka Berpikir Penelitian**

#### **1. Kontribusi Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri Rantauprapat**

Guru sebagai salah satu komponen yang signifikan dalam lembaga atau organisasi, secara eksplisit dituntut untuk memiliki keprofesionalan

---

<sup>60</sup>Masganti Sitorus, “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru MAN di Kota Medan”, *Tesis* (Medan: IAIN Sumatera Utara, 1999), h. 106.

<sup>61</sup>Khairuddin, *Kemampuan Guru Madrasah Aliyah Kaitannya dengan Keberhasilan Pengelolaan Pengajaran* (Medan: Pusat Penelitian IAIN Sumatera Utara, 1993), h. 64.

<sup>62</sup>M. Farid Nasution, *Aktualisasi Pemikiran Islam* (Medan: IAIN Press, 1983), h. 54.

dalam menangani segala permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Keprofesionalan yang dimaksud dalam kaitan ini adalah penguasaannya terhadap berbagai aspek internal dan eksternal yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Di antara aspek internal yang patut diperhatikan dalam rangka pemenuhan keprofesionalan ini adalah hal-hal yang berhubungan dengan aktualisasi diri berupa potensi-potensi pribadi yang diwujudkan dalam kehidupan nyata berupa kesadaran diri, percaya diri, tanggung jawab dan lain-lain yang hendaknya turut mewarnai organisasi di samping meningkatkan kepuasan kerjanya.

Di samping aspek internal, aspek eksternal lain yang diharapkan juga berkontribusi terhadap kinerja guru adalah keterampilan manajerial. Keterampilan manajerial merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki guru, dimana keterampilan ini bersifat teknis, manusiawi dan konseptual yang diharapkan dapat membantu guru dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan dimana bidang-bidang ini bersentuhan secara langsung manakala guru melaksanakan tugas dan fungsinya di organisasi. Keterampilan dalam bidang manajerial yang dimiliki guru ini diduga membawa kontribusi bagi peningkatan kinerja guru dan dalam pencapaian tujuan organisasi atau lembaga.

## **2. Kontribusi Pengembangan Diri Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri Rantauprapat**

Pengembangan diri adalah usaha yang dilakukan dalam proses perubahan ke arah yang lebih baik secara progresif totalitas sikap dan persepsi seseorang terhadap dirinya sendiri yang merupakan bagian inti dari seluruh pengalaman individu yang disimbolisasikan sebagai aktualisasi diri yang sebenarnya.

Seseorang yang mampu mengembangkan dirinya akan meningkatkan hasratnya untuk berprestasi dalam pekerjaan yang akhirnya akan bermuara pada tercapainya unjuk kerja yang optimal. Di samping itu konsep diri yang baik yang diperoleh melalui pengembangan diri akan mendorong pengambilan keputusan secara tepat dan benar, hal ini sangat diperlukan dalam proses pencapaian kinerja.

Melalui pengembangan diri tersebut, maka guru senantiasa merasa terdorong untuk dapat meningkatkan wawasan, pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap individu guru terhadap pekerjaannya sehingga dengan demikian kinerja akan dapat tercapai.

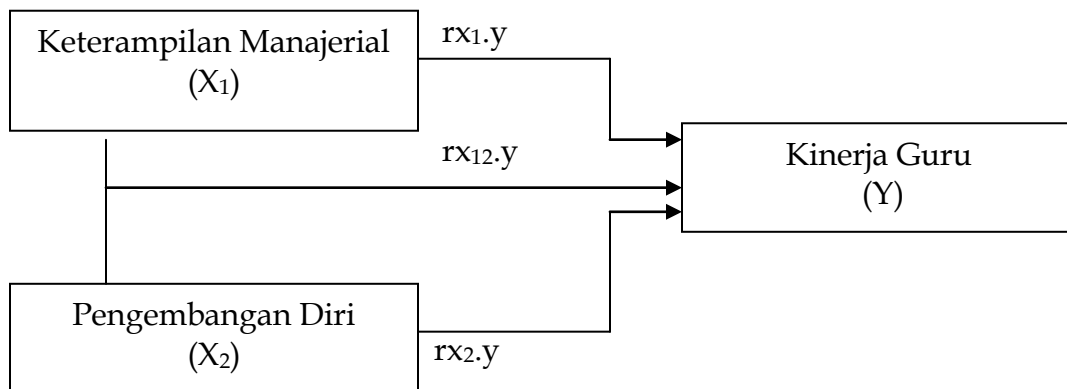
## **3. Kontribusi Keterampilan Manajerial dan Pengembangan Diri Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri Rantauprapat**

Banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja guru, di antaranya adalah keterampilan manajerial dan pengembangan diri. Keterampilan

manajerial dan pengembangan diri akan dapat membawa kontribusi positif terhadap diri seseorang dalam meningkatkan kemampuan dan memandang diri dan pekerjaan serta lingkungan kerjanya sehingga ia akan dapat memperoleh kinerja yang diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa keterampilan manajerial dan pengembangan diri berkontribusi terhadap unjuk kerja baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

Desain penelitian ini dapat digambarkan seperti di bawah ini:



Keterangan:

1.  $rx_{1.y}$  : Koefisien korelasi keterampilan manajerial ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja guru ( $Y$ ); maknanya menunjukkan kontribusi yang berarti.
2.  $rx_{2.y}$  : Koefisien korelasi pengembangan diri ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja guru ( $Y$ ); maknanya menunjukkan kontribusi yang berarti.

3.  $r_{12.y}$  : Koefisien korelasi keterampilan manajerial ( $X_1$ ) dan pengembangan guru ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja guru ( $Y$ ); maknanya menunjukkan kontribusi yang berarti.
4.  $\rightarrow$  : Arah kontribusi

#### **D. Pengajuan Hipotesis**

Berdasarkan landasan teoretis dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Keterampilan manajerial berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat.
2. Pengembangan diri berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat.
3. Keterampilan manajerial dan pengembangan diri secara bersama-sama berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat.

### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Rantauprapat. Madrasah ini terletak di Jalan Kampung Baru Gang Tsanawiyah No. 150 Rantauprapat. Sebelum dilakukan penelitian ini terlebih dahulu dilaksanakan studi pendahuluan, selanjutnya mengurus izin penelitian. Penelitian ini dilaksanakan lebih kurang 4 (empat) bulan dimulai bulan Desember 2009 s.d Maret 2010 yang akan terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 1. Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan/Minggu															
		Desember				Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Perencanaan & Persiapan Penelitian	-	-	X	X	X	X	X	X								
2	Penelitian Lapangan									X	X	X	X				
3	Analisis Data													X	X		
4	Penulisan Laporan															X	X

##### B. Populasi dan Sampel

## **1. Populasi**

Populasi dinyatakan sebagai keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru. Dari tinjauan ke lapangan diperoleh data mengenai guru MTs Negeri Rantauprapat berjumlah 80 orang.

## **2. Sampel**

Sampel adalah sebagian dari anggota populasi. Arikunto mengatakan bahwa apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi atau boleh disebut *total sampling*.<sup>63</sup> Dengan demikian, merujuk kepada pendapat ini maka penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 80 orang .

## **C. Deskripsi Variabel Penelitian**

Adapun variabel-variabel penelitian ini terdiri dari keterampilan manajerial ( $X_1$ ), pengembangan diri ( $X_2$ ) dan kinerja guru ( $Y$ ). Berdasarkan kajian teori pada bab II, maka secara operasional variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Keterampilan Manajerial**

---

<sup>63</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, cet. II (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h.134.

Keterampilan manajerial adalah kecakapan yang dimiliki guru yang terkait dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya dalam bidang manajemen guna pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan

Adapun kisi-kisi instrumen keterampilan manajerial sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Kisi-kisi Instrumen Keterampilan Manajerial**

No	Indikator	Jumlah	Nomor item soal
1	Kemampuan manusiawi	7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
2	Kemampuan teknis	7	8, 9, 10, 11, 12, 13,14
3	Kemampuan konseptual	6	15, 16, 17, 18, 19, 20

## **2. Pengembangan Diri**

Pengembangan diri adalah usaha yang dilakukan dalam proses perubahan ke arah yang lebih baik secara progresif totalitas dan sikap persepsi seseorang terhadap dirinya sendiri dan merupakan bagian inti dari seluruh pengalaman individu, disimbolkan sebagai aktualisasi diri yang sebenarnya.

Adapun kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dari variabel pengembangan diri adalah:

**Tabel 3.**  
**Kisi-kisi Pengembangan Diri**



No	Indikator	Jumlah	Nomor Butir Item
1	Pengembangan pengetahuan dan wawasan	7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
2	Pengembangan minat dan bakat	7	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
3	Pengembangan sikap dan nilai-nilai dalam bekerja	6	15, 16, 17, 18, 19, 20

### 3. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah perilaku guru berupa aktivitas guru sehubungan dengan hal-hal yang dikerjakan dalam mengajar. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja guru dalam penelitian ini adalah kemampuan guru dalam: (a) merencanakan pembelajaran, (b) melaksanakan proses pembelajaran, (c) menilai hasil pembelajaran, dan (d) melakukan pembimbingan dan pelatihan.

Adapun kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dari variabel kinerja guru adalah:

**Tabel 4.**  
**Kisi-kisi Kinerja Guru**

No	Indikator	Jumlah	Nomor Butir Item
1	Melakukan perencanaan	5	1, 2, 3, 4, 5

2	Melaksanakan proses pembelajaran	5	6, 7, 8, 9, 10
3	Menilai hasil pembelajaran	5	11, 12, 13, 14, 15
4	Melakukan pembimbingan dan pelatihan	5	16, 17, 18, 19, 20

#### **D. Instrumen Penelitian**

Karena penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, maka instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuisisioner (angket). Kuisisioner ini digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini. Tatacara pemberian skor yaitu menggunakan skala Likert yang dimodifikasi oleh peneliti. Alternatif jawaban setiap pertanyaan dalam kuisisioner ini ada 4 macam, yaitu Sangat Sering (SS), Sering (S), Kadang-kadang (KK), dan Tidak Pernah (TP). Untuk setiap pertanyaan (item) positif dalam kuisisioner diberi bobot SS=4, S=3, KK=2, dan TP=1 sedangkan untuk pertanyaan (item) negatif sebaliknya, yaitu dengan bobot masing-masing 1, 2, 3 dan 4.

#### **E. Uji Coba Instrumen**

Sebelum penelitian utama dilakukan, terlebih dahulu diadakan uji coba alat ukur pada subjek yang memiliki kriteria relatif sama dengan subjek penelitian agar alat ukur yang dimaksud memenuhi syarat ilmiah.

- 1) Preliminary Tes.

Sebelum uji coba alat ukur, peneliti melakukan *preliminary test* pada tiga angket yang disusun yaitu angket tingkat keterampilan manajerial, pengembangan diri, dan kinerja guru. *Preliminary test* dilakukan untuk mengetahui apakah subjek memahami item-item yang terdapat di dalam angket sebagaimana yang penulis maksudkan. *Preliminary test* dilakukan pada hari Jumat 12 Februari 2010 terhadap 5 orang subjek dari guru MTs Negeri Rantauprapat.

Hasil *preliminary test* pada angket tingkat keterampilan manajerial terdapat perubahan pada beberapa item. Item-item tersebut mengalami perubahan kata atau susunan kata tanpa mengubah makna pernyataan agar subjek lebih memahami pernyataan tersebut. Nomor item yang mengalami perubahan adalah item nomor 3, 8, dan 12.

Angket pengembangan diri juga mengalami perubahan kata dan susunan kata tanpa mengubah makna pernyataan. Nomor item yang mengalami perubahan adalah item nomor 7, dan 16.

Adapun angket kinerja guru yang mengalami perubahan kata atau susunan kata tanpa mengubah makna pernyataan agar subjek lebih memahami pernyataan tersebut adalah item nomor 10.

## 2) Pelaksanaan Ujicoba

Uji coba alat ukur penelitian dilaksanakan pada hari Senin tanggal 18 Februari 2010 bertempat di ruang guru MTs Negeri Damuli Pekan. Ketiga alat

ukur penelitian (keterampilan manajerial, pengembangan diri dan kinerja guru) dibagikan kepada 30 orang guru. Pelaksanaan uji coba alat ukur penelitian berjalan dengan tertib dan lancar.

### 3) Hasil Ujicoba Skala Keterampilan Manajerial

Validitas butir dalam ujicoba ini ditentukan melalui konsistensi internal dengan menggunakan kriteria dalam, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir dengan kriteria dalam yang berupa skor total. Data hasil ujicoba kemudian diolah dan dianalisa dengan menggunakan teknik korelasi Product Moment dari Pearson pada taraf signifikansi sebesar 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Dengan demikian dari semua butir yang dianggap valid hanyalah butir yang mempunyai tingkat peluang ralat P tidak lebih dari lima persen ( $P < 0.05$ ).

Skala keterampilan manajerial yang diujicobakan terdiri dari 20 butir. Setelah dilakukan ujicoba, ditemukan satu butir gugur (butir nomor 18), kemudian diganti, sebagaimana dipaparkan pada tabel berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas Butir Skala Keterampilan Manajerial**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Status
Butir 01	64.60	87.733	.531	.866	Valid
Butir 02	64.18	91.174	.575	.866	Valid
Butir 03	64.38	89.317	.511	.866	Valid
Butir 04	64.60	85.528	.573	.864	Valid
Butir 05	64.23	88.025	.665	.862	Valid
Butir 06	64.78	89.922	.394	.871	Valid
Butir 07	64.48	85.333	.619	.862	Valid
Butir 08	64.75	85.064	.516	.867	Valid
Butir 09	64.23	90.743	.558	.866	Valid
Butir 10	64.20	94.728	.208	.875	Valid
Butir 11	64.23	88.743	.612	.864	Valid

Butir 12	64.53	93.589	.203	.877	Valid
Butir 13	64.40	87.938	.657	.862	Valid
Butir 14	64.48	85.435	.672	.860	Valid
Butir 15	64.45	88.510	.523	.866	Valid
Butir 16	64.70	90.164	.379	.871	Valid
Butir 17	64.20	92.831	.422	.870	Valid
<b>Butir 18</b>	<b>65.30</b>	<b>95.292</b>	<b>.064</b>	<b>.886</b>	<b>Invalid</b>
Butir 19	64.45	86.049	.633	.862	Valid
Butir 20	64.50	88.462	.494	.867	Valid

Adapun hasil uji keandalan butir dengan menggunakan teknik koefisien Alpha (Cronbach) diperoleh harga  $r_{tt}$  terhadap konstruk bernilai positif sebesar .886 dengan peluang kesalahan  $p < .0001$ . Hal ini menunjukkan korelasi yang sangat signifikan, sehingga butir-butirnya dinyatakan handal. Hasil selengkapnya seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Skala Keterampilan Manajerial**

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.291(b)	.202	.418	8.790	39.0	702	.000
Average Measures	.886(c)	.828	.932	8.790	39.0	702	.000

#### 4) Hasil Ujicoba Skala Pengembangan Diri

Validitas butir dalam ujicoba ini ditentukan melalui konsistensi internal dengan menggunakan kriteria dalam, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir dengan kriteria dalam yang berupa skor total. Data hasil ujicoba kemudian diolah dan dianalisa dengan menggunakan teknik korelasi Product Moment dari Pearson pada taraf signifikansi sebesar 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Dengan demikian dari semua butir yang dianggap valid hanyalah butir yang mempunyai tingkat peluang ralat  $P$  tidak lebih dari lima persen ( $P < 0.05$ ).

Skala pengembangan diri yang diujicobakan terdiri dari 20 butir. Setelah dilakukan ujicoba, tidak ditemukan butir gugur sebagaimana dipaparkan pada tabel berikut:

**Tabel 7. Hasil Uji Validitas Butir Skala Pengembangan Diri**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Status
Butir 01	59.28	118.461	.429	.889	Valid
Butir 02	59.30	109.856	.673	.881	Valid
Butir 03	59.40	111.579	.643	.882	Valid
Butir 04	59.30	110.933	.772	.879	Valid
Butir 05	60.18	115.789	.382	.892	Valid
Butir 06	58.83	121.943	.323	.891	Valid
Butir 07	58.70	125.549	.243	.893	Valid
Butir 08	59.30	113.497	.682	.882	Valid
Butir 09	59.38	122.548	.246	.893	Valid
Butir 10	58.88	118.574	.601	.886	Valid
Butir 11	58.95	119.279	.450	.888	Valid
Butir 12	59.75	112.705	.504	.887	Valid
Butir 13	59.20	111.087	.726	.880	Valid
Butir 14	59.43	111.943	.667	.882	Valid
Butir 15	60.73	116.307	.486	.887	Valid
Butir 16	59.43	111.789	.623	.883	Valid
Butir 17	59.70	112.215	.580	.884	Valid

Butir 18	59.50	111.179	.708	.880	Valid
Butir 19	60.20	115.703	.395	.891	Valid
Butir 20	59.53	123.230	.233	.898	Valid

Adapun hasil uji keandalan butir dengan menggunakan teknik koefisien Alpha (Cronbach) diperoleh harga  $r_{tt}$  terhadap konstruk bernilai positif sebesar .892 dengan peluang kesalahan  $p < .0001$ . Hal ini menunjukkan korelasi yang sangat signifikan, sehingga butir-butirnya dinyatakan andal. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Skala Pengembangan Diri**

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.291(b)	.203	.418	9.224	39.0	741	.000
Average Measures	.892(c)	.836	.935	9.224	39.0	741	.000

#### 5) Hasil Ujicoba Skala Kinerja Guru

Validitas butir dalam ujicoba ini ditentukan melalui konsistensi internal dengan menggunakan kriteria dalam, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir dengan kriteria dalam yang berupa skor total. Data hasil ujicoba kemudian diolah dan dianalisa dengan menggunakan teknik korelasi Product Moment dari Pearson pada taraf signifikansi sebesar 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Dengan demikian dari semua butir yang dianggap valid hanyalah butir yang mempunyai tingkat peluang ralat  $P$  tidak lebih dari lima persen ( $P < 0.05$ ).

Skala kinerja guru yang diujicobakan terdiri dari 20 butir. Setelah dilakukan ujicoba, tidak ditemukan butir gugur sebagaimana dipaparkan pada tabel berikut :

**Tabel 9. Hasil Uji Validitas Butir Skala Kinerja Guru**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Status
Butir 01	60.55	97.023	.440	.833	Valid
Butir 02	60.68	101.199	.270	.840	Valid
Butir 03	60.60	98.656	.361	.836	Valid
Butir 04	60.50	95.487	.546	.828	Valid
Butir 05	60.03	103.358	.306	.838	Valid
Butir 06	60.48	95.640	.534	.828	Valid
Butir 07	61.05	96.767	.372	.837	Valid
Butir 08	60.30	97.600	.484	.831	Valid
Butir 09	60.48	100.153	.341	.837	Valid
Butir 10	60.65	97.413	.370	.836	Valid
Butir 11	60.28	99.999	.411	.834	Valid
Butir 12	60.60	98.913	.391	.835	Valid
Butir 13	60.70	93.549	.519	.828	Valid
Butir 14	60.95	92.921	.511	.829	Valid
Butir 15	60.18	100.097	.402	.834	Valid
Butir 16	60.10	99.067	.557	.830	Valid
Butir 17	60.33	98.789	.488	.831	Valid
Butir 18	60.85	99.464	.302	.839	Valid
Butir 19	60.43	98.148	.439	.833	Valid
Butir 20	60.13	100.010	.444	.833	Valid

Adapun hasil uji keandalan butir dengan menggunakan teknik koefisien Alpha (Cronbach) diperoleh harga  $r_{tt}$  terhadap konstruk bernilai positif sebesar



.841 dengan peluang kesalahan  $p < .0001$ . Hal ini menunjukkan korelasi yang sangat signifikan, sehingga butir-butirnya dinyatakan andal. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas Skala Kinerja Guru**

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.209(b)	.136	.320	6.272	39.0	741	.000
Average Measures	.841(c)	.759	.904	6.272	39.0	741	.000

## **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan program SPSS versi 15. Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa hal, yaitu:

1. Deskripsi Data
2. Uji Kecenderungan Hubungan Antar Variabel
  - a. Hubungan antara variabel keterampilan manajerial dengan kinerja guru
  - b. Hubungan antara variabel pengembangan diri dengan kinerja guru
  - c. Hubungan antara variabel keterampilan manajerial dan pengembangan diri dengan kinerja guru
3. Uji Persyaratan Analisis Data

Persyaratan menggunakan analisis statistik bentuk regresi adalah terdapatnya data yang mempunyai sebaran normal, kelinieran dan

keberartian. Untuk itu diadakan Uji Normalitas, Uji Linieritas dan Uji Keterandalan.

a. Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah data penelitian sudah mempunyai sebaran normal dilakukan dengan menggunakan rumus Chi Kuadrat sebagai berikut:

$$\chi^2 = \frac{\sum (f_0 - fh)^2}{fh} \dots\dots\dots^{64}$$

Dimana:

$\chi^2$  = Chi Kuadrat

$f_0$  = Frekuensi yang diperoleh dari (diobservasi dalam) sampel

$fh$  = Frekuensi yang diharapkan dalam sampel sebagai pencerminan dari frekuensi yang diharapkan dalam populasi

Untuk harga Chi Kuadrat digunakan taraf signifikan 5% (0,005) dan derajat kebebasan sebesar jumlah kelas frekuensi dikurangi 1 ( $dk=k-1$ ). Apabila harga  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas dan Uji Keberartian

Untuk mengetahui apakah data ubahan bebas tingkat keterampilan manajerial maka diadakan uji linieritas dan uji keberartian. Untuk

---

<sup>64</sup>Hadi, *Metodologi*, h. 317.

uji linieritas ini dilakukan dengan regresi linier sederhana dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

Y = Kriteria

X = Prediktor

b = Bilangan koefisien predictor

a = Bilangan konstanta

Besar a dan b dihitung dengan rumus:

$$a = \frac{\left(\sum_{i=1}^n Y_i\right)\left(\sum_{i=1}^n Y_i^2\right) - \left(\sum X\right)\left(\sum XY\right)}{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2}$$

$$b = \frac{n\sum XY - \left(\sum X\right)\left(\sum Y\right)}{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2}$$

Untuk menentukan keberartian garis regresi dihitung dengan uji f dengan rumus:

$$f = \frac{RJK_{reg}(b/a)}{RJK_{sisa}}$$

Ketentuan bila f hitung > f tabel pada signifikansi 5% maka disimpulkan berarti. Sedangkan untuk menguji kelinieran garis regresi dihitung dan diuji f dengan rumus sebagai berikut:

$$f = \frac{RJK_{TC}}{RJK_G}$$

Ketentuan yang ditetapkan adalah bila  $f_{hitung} < f_{tabel}$  taraf signifikan 5% maka disimpulkan linier.

#### 4. Uji Hipotesis

- a. Perhitungan koefisien korelasi antara variabel penelitian digunakan rumus Product Moment Angka Kasar, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N(\sum X^2) - (\sum X)^2)(N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}}$$

Hipotesis penelitian diterima apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% (0,05).

- b. Perhitungan koefisien determinasi dan kontribusi variabel penelitian (X) terhadap (Y). Untuk menghitung besarnya kontribusi penelitian variabel X terhadap variabel Y terlebih dahulu dihitung koefisien determinasi, yaitu:  $r = (r_{xy}^2)$  sehingga kontribusi penelitian adalah sebesar  $r \times 100\%$ .
- c. Perhitungan uji keberartian kontribusi digunakan rumus statistik uji-t menurut Sudjana yaitu:

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Dengan menggunakan derajat kebebasan ( $db = n-2$ ) pada daftar signifikansi 5% maka apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dinyatakan kontribusi yang dihitung berarti.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data Penelitian**

Untuk memudahkan pemahaman terhadap hasil penelitian maka data akan dideskripsikan berdasarkan urutan variabel. Deskripsi hasil penelitian dimulai dari variabel Keterampilan Manajerial ( $X_1$ ), Pengembangan Diri ( $X_2$ ) dan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Rantauprapat ( $Y$ ). Kemudian akan dilihat tingkat kecenderungan dari masing-masing variabel penelitian.

Langkah berikutnya akan dilakukan pengujian persyaratan analisis yang terdiri dari uji normalitas dan uji linieritas. Uji normalitas akan dilakukan terhadap variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$ . Sedangkan uji linieritas dilakukan antara  $X_1$  dengan  $Y$  dan  $X_2$  dengan  $Y$ . Akhir dari bab ini akan dilakukan pengujian hipotesis.

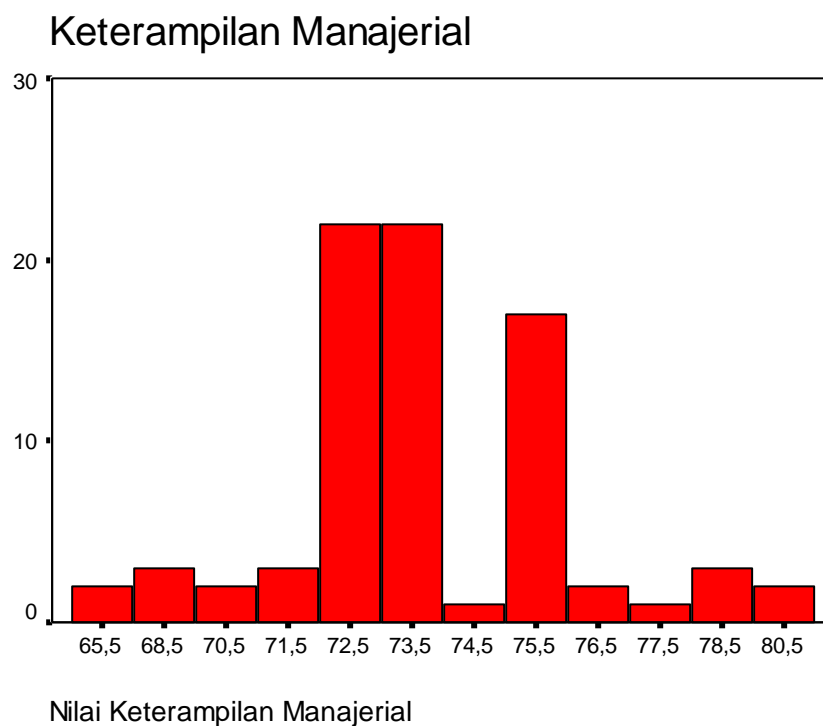
#### **1. Keterampilan Manajerial**

Skor variabel keterampilan manajerial yang dihitung dari 80 sampel menyebar dengan skor tertinggi 80 dan skor terendah 66. Dari hasil perhitungan

diperoleh nilai-nilai rata (mean) yaitu 73,18 dan standar deviasi sebesar 2,44. Nilai rata-rata median didapat sebesar 73 dan Mode sebesar 72. Penyebaran data variabel keterampilan manajerial dapat dilihat dari tabel frekuensi dan gambar histogram berikut:

**Tabel 11. Distribusi Frekuensi Nilai Keterampilan Manajerial**

Nilai Keterampilan Manajerial	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
66-68	2	2,5
69-71	8	10
72-74	48	60
75-77	18	22,5
78-80	4	5
JUMLAH	80	100



**Gambar 1.**  
**Histogram Frekuensi Nilai Keterampilan Manajerial**

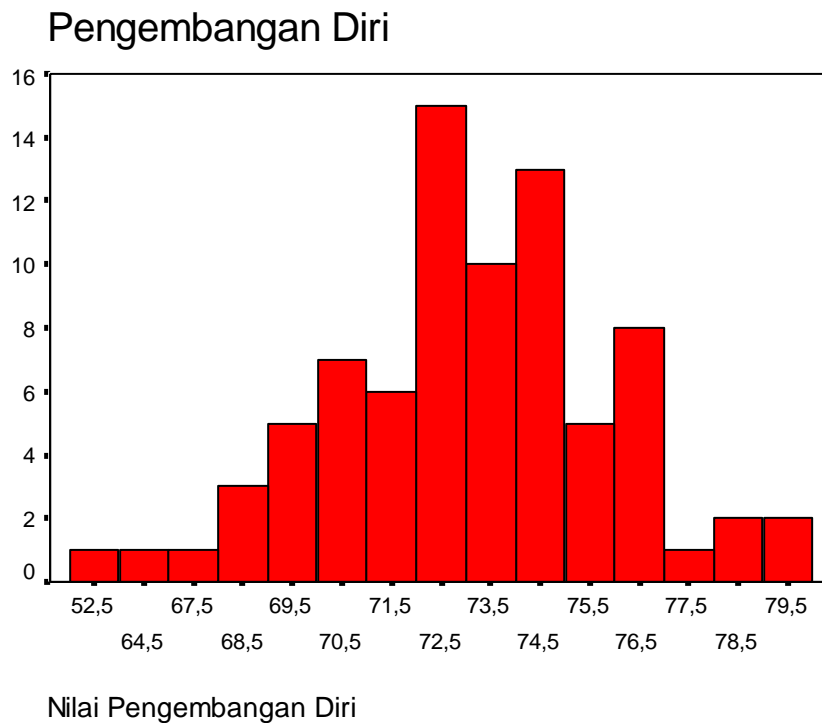
## 2. Pengembangan Diri

Skor variabel pengembangan diri yang dihitung dari 80 sampel menyebar dengan skor tertinggi 79 dan skor terendah 53. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai-nilai rata (mean) yaitu 72 dan standar deviasi sebesar 3,47. Nilai rata-rata median didapat sebesar 72 dan Mode sebesar 71. Penyebaran data variabel pengembangan diri dapat dilihat dari tabel frekuensi dan gambar histogram berikut:

**Tabel 12. Distribusi Frekuensi Nilai Pengembangan Diri**

<b>Nilai Pengembangan Diri</b>	<b>Frekuensi Absolut</b>	<b>Frekuensi Relatif (%)</b>
53-58	1	1,25
59-64	1	1,25
65-70	22	27,5
71-76	51	63,75
77-82	5	6,25
JUMLAH	80	100





**Gambar 2.**  
**Histogram Frekuensi Nilai Pengembangan Diri**

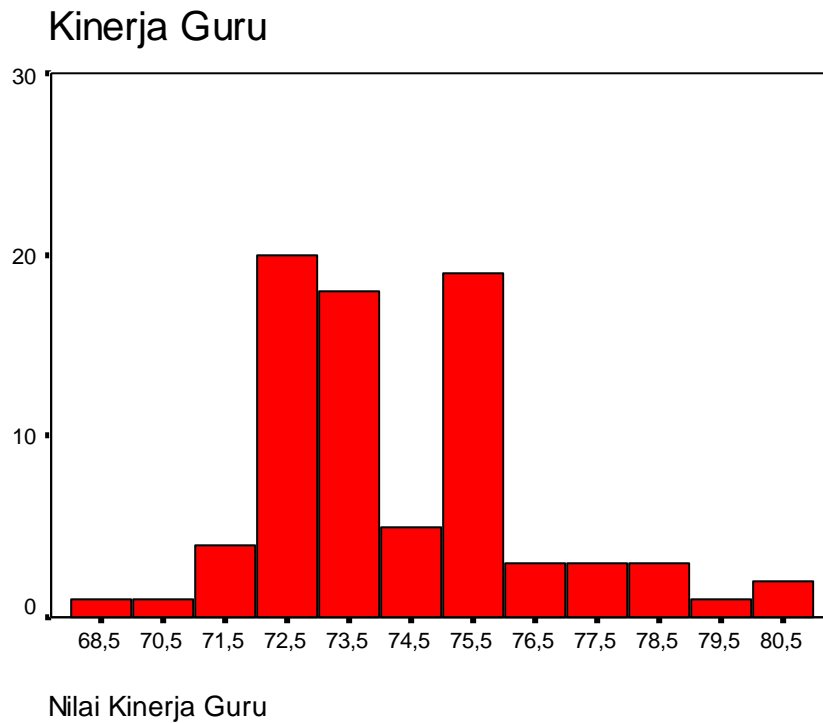
### 3. Kinerja Guru

Skor variabel kinerja guru yang dihitung dari 80 sampel menyebar dengan skor tertinggi 80 dan skor terendah 69. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai-nilai rata (mean) yaitu 73 dan standar deviasi sebesar 2,178. Nilai rata-rata median didapat sebesar 73 dan Mode sebesar 72. Penyebaran data variabel kinerja guru dapat dilihat dari tabel frekuensi dan gambar histogram berikut:

**Tabel 13. Distribusi Frekuensi Nilai Kinerja Guru**

Nilai Kinerja Guru	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
69-71	6	7,5
72-74	43	53,75

75-77	25	31,25
78-80	6	7,5
JUMLAH	80	100



**Gambar 3.**  
**Histogram Frekuensi Nilai Kinerja Guru**

### **B. Tingkat Kecenderungan Variabel Penelitian**

Dalam menentukan *range* untuk tingkat kecenderungan variabel penelitian, maka digunakan rumus sebagai berikut:

$X > \text{Mean} + 1,5 \text{ Standar Deviasi}$

$\text{Mean} < X < \text{Mean} + 1,5 \text{ Standar Deviasi}$

$\text{Mean} - 1,5 \text{ Standar Deviasi} < X < \text{Mean}$

$X < \text{Mean} - 1,5 \text{ Standar Deviasi}$

## 1. Tingkat Kecenderungan Variabel Keterampilan Manajerial

Dalam mengidentifikasi tingkat kecenderungan variabel keterampilan manajerial digunakan nilai mean sebesar 73,18 dan standar deviasi sebesar 2,44. Dari perhitungan tingkat kecenderungan variabel keterampilan manajerial terlihat seperti pada tabel berikut:

**Tabel 14.**  
**Tingkat Kecenderungan Variabel Keterampilan Manajerial**

Skor	F. Observasi	F. Relatif (%)	Kategori
78-ke atas	3	3,75	Sangat Baik
73-77	42	52,5	Baik
68-72	34	42,5	Cukup
67-ke bawah	1	1,25	Kurang
Jumlah	80	100	

Dari tabel di atas terlihat bahwa keterampilan manajerial yang termasuk dalam kategori sangat baik hanya 3 responden (3,75%). Responden yang menjawab tentang keterampilan manajerial termasuk dalam kategori baik sebanyak 42 responden (52,5%). Keterampilan manajerial dalam kategori cukup sebanyak 34 responden (42,5%) dan kurang sebanyak 1 responden (1,25%). Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa kecenderungan keterampilan manajerial guru MTs Negeri Rantauprapat tergolong kategori baik.

## 2. Tingkat Kecenderungan Variabel Pengembangan Diri

Dalam mengidentifikasi tingkat kecenderungan variabel pengembangan diri digunakan nilai mean sebesar 72 dan standar deviasi sebesar 3,47. Dari perhitungan tingkat kecenderungan variabel pengembangan diri terlihat seperti pada tabel berikut:

**Tabel 15.**  
**Tingkat Kecenderungan Variabel Pengembangan Diri**

Skor	F. Observasi	F. Relatif (%)	Kategori
76-ke atas	5	6,25	Sangat Baik
70-75	51	63,75	Baik
64-69	22	27,5	Cukup
63-ke bawah	2	2,5	Kurang
Jumlah	80	100	

Dari tabel di atas terlihat bahwa pengembangan diri yang termasuk dalam kategori sangat baik hanya 5 responden (6,25%). Responden yang menjawab tentang pengembangan diri termasuk dalam kategori baik sebanyak 51 responden (63,75%). Pengembangan diri dalam kategori cukup sebanyak 22 responden (27,5%) dan kurang sebanyak 2 responden (2,5%). Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa kecenderungan pengembangan diri guru MTs Negeri Rantauprapat tergolong kategori baik.

### **3. Tingkat Kecenderungan Variabel Kinerja Guru**

Dalam mengidentifikasi tingkat kecenderungan variabel kinerja guru digunakan nilai mean sebesar 73 dan standar deviasi sebesar 2,178. Dari

perhitungan tingkat kecenderungan variabel kinerja guru terlihat seperti pada tabel berikut:

**Tabel 16.**  
**Tingkat Kecenderungan Variabel Kinerja Guru**

Skor	F. Observasi	F. Relatif (%)	Kategori
78-ke atas	6	7,5	Sangat Baik
74-77	30	37,5	Baik
70-73	43	53,75	Cukup
69-ke bawah	1	1,25	Kurang
Jumlah	80	100	

Dari tabel di atas terlihat bahwa kinerja guru yang termasuk dalam kategori sangat baik hanya 6 responden (7,5%). Responden yang menjawab tentang kinerja guru termasuk dalam kategori baik sebanyak 30 responden (37,5%). Kinerja guru dalam kategori cukup sebanyak 43 responden (53,75%) dan kurang sebanyak 1 responden (1,25%). Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa kecenderungan kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat tergolong kategori cukup.

### **C. Pengujian Persyaratan Analisis**

Analisi data dengan menggunakan korelasi Product Moment oleh Pearson perlu memenuhi lima persyaratan berikut, yaitu:

1. Dua variabel yang dikorelasikan terdiri dari variabel berskala interval atau ratio.

2. Variabel yang dihubungkan mempunyai data yang dipilih secara acak (*random*).
3. Variabel yang dihubungkan mempunyai pasangan dari subjek yang sama pula.
4. Masing-masing variabel berdistribusi normal.
5. Hubungan dua variabel diasumsikan linear.

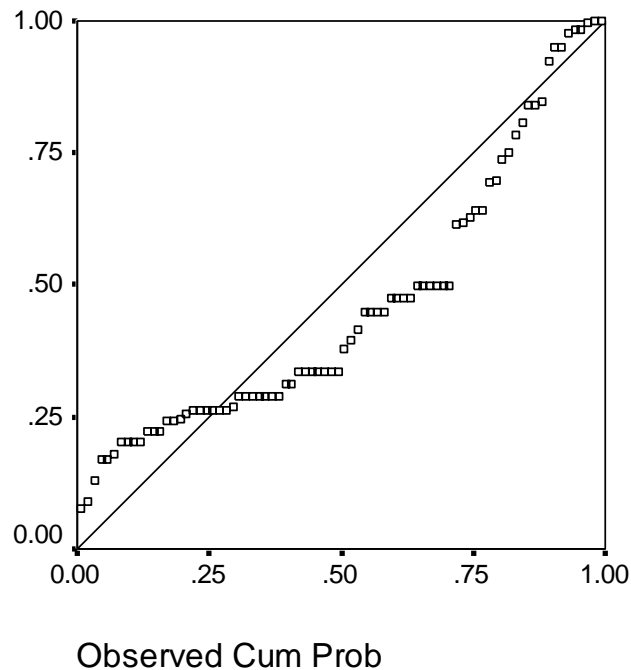
Sebelum pengujian hipotesis penelitian dilakukan dalam analisis statistika maka perlu dilakukan uji prasyarat yaitu uji normalitas dan uji linieritas. Pengujian tersebut akan dijabarkan berikut ini:

### **1. Uji Normalitas**

Salah satu persyaratan analisis yang harus dipenuhi agar dapat menggunakan regresi adalah sebaran data dari setiap variabel normal. Penyajian hasil normalitas data dibuat dalam bentuk tabel dan grafik seperti pada lampiran. Uji normalitas dapat dihitung dengan rumus Chi-Kuadrat. Data dari setiap variabel dikatakan normal bila nilai Chi-Kuadrat hitung lebih kecil dari nilai Chi-Kuadrat tabel pada taraf signifikansi 5%. Berikut ini akan disajikan ringkasan analisis uji normalitas dari setiap variabel penelitian berdasarkan *Normal P-P Plot of Regression*. Perhitungan dilakukan dengan komputer program statistika (SPSS versi 16).

## Normal P-P Plot Regression

Dependent Variable: Kinerja Guru



**Gambar 4. Uji Normalitas**

Berdasarkan gambar di atas untuk melihat normal tidaknya data, yaitu melihat sebaran data (titik-titik) pada sumbu diagonal grafik tersebut dan pengambilan keputusan sesuai dengan batasan berikut:

- Jika data (titik-titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan/atau mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data (titik-titik) menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Dari grafik yang terbentuk seperti pada gambar di atas pada umumnya data (titik) menyebar serta mengikuti arah garis, maka data tersebut dapat disimpulkan berdistribusi secara normal sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi variabel terikat berdasarkan masukan variabel bebas.

## 2. Uji Linieritas

Dalam menguji linieritas dilakukan antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam persamaan regresi. Dalam penelitian ini yaitu variabel keterampilan manajerial dengan variabel kinerja guru dan variabel pengembangan diri dengan kinerja guru. Analisis tersebut menggunakan ANOVA dan uji signifikansi garis regresi. Adapun hasil analisis sebagai berikut:

Dengan uji probabilitas, diperoleh  $\alpha = 0,05 > \text{Sig.} = 0.000$  maka  $H_0$  ditolak. Dengan uji F, diperoleh  $F \text{ hitung} = 77,643 > F_{0.05, 2,77} = 2.79$  maka  $H_0$  ditolak. Dengan kata lain, dengan uji ini diperoleh analisis bahwa keterampilan manajerial ( $X_1$ ) dan pengembangan diri ( $X_2$ ) memiliki kontribusi terhadap variabel kinerja guru ( $Y$ ) atau dengan kata lain model regresi dengan bentuk:  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$  dapat digunakan.

Dengan memperhatikan kolom *Unstandardized Coefesients*, diperoleh model regresi  $Y = 20,181 + 0,814X_1 + 0,801X_2$  dengan  $X_1$  keterampilan manajerial dan  $X_2$  pengembangan diri berhubungan linear dengan  $Y$  (kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat).

## D. Pengujian Hipotesis



Pengujian persyaratan analisis menunjukkan bahwa skor tiap variabel telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan pengujian statistik lebih lanjut. Sebelum pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan korelasi sederhana antara variabel bebas dengan variabel terikat. Analisis korelasi dihitung berdasarkan rumus *Product Moment*, kemudian dilanjutkan dengan uji-t untuk membuktikan keberartian kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat pada penelitian ini. Penelitian ini mempunyai tiga buah hipotesis yang akan diuji. Lebih lengkapnya seperti pembahasan berikut:

### **1. Kontribusi Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri Rantauprapat**

Rumusan hipotesisnya yaitu:  $H_0 : \rho_{yx1} = 0$

$H_1 : \rho_{yx1} > 0$

Berdasarkan perhitungan korelasi variabel keterampilan manajerial terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat diperoleh koefisien korelasi sebesar  $r = 0,661$ . Lebih lanjut dilakukan uji t diperoleh  $t_{hitung} = 4,824$ . Kemudian melihat tabel berdasarkan  $db=80$  diperoleh  $t_{tabel} = 13$  pada taraf signifikansi 5%. Disebabkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $13 > 4.824$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0 : \rho_{yx1} = 0$ ) ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi keterampilan manajerial berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat dapat diterima pada taraf signifikansi 5%.

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi variabel keterampilan manajerial terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat didapat  $r^2 = 0,436$ . ini berarti bahwa sebesar 43,6% variabel kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat dapat dijelaskan oleh variabel keterampilan manajerial.

## **2. Kontribusi Pengembangan Diri Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri Rantauprapat**

Rumusan hipotesisnya yaitu:  $H_0 : \rho_{yx2} = 0$

$H_1 : \rho_{yx2} > 0$

Berdasarkan perhitungan korelasi variabel pengembangan diri terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat diperoleh koefisien korelasi sebesar  $r = 0,311$ . Lebih lanjut dilakukan uji t diperoleh  $t_{hitung} = 11,54$ . Kemudian melihat tabel berdasarkan  $db=80$  diperoleh  $t_{tabel} = 13$  pada taraf signifikansi 5%. Disebabkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $13 > 11,54$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0 : \rho_{yx2} = 0$ ) ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi pengembangan diri berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat diterima pada taraf signifikansi 5 %.

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi variabel pengembangan diri terhadap variabel kinerja guru MTs Negeri

Rantauprapat didapat  $r^2 = 0,10$ . ini berarti bahwa sebesar 10% variabel kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat dapat dijelaskan oleh pengembangan diri.

### **3. Kontribusi Keterampilan Manajerial dan Pengembangan Diri Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri Rantauprapat**

Rumusan hipotesisnya yaitu:  $H_0 : \rho_{yx12} = 0$

$H_1 : \rho_{yx12} > 0$

Berdasarkan perhitungan korelasi variabel keterampilan manajerial dan pengembangan diri secara bersama-sama terhadap variabel kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat diperoleh koefisien korelasi sebesar  $r = 0,669$ . Lebih lanjut dilakukan uji t diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,688$ . Kemudian melihat tabel berdasarkan  $db=80$  diperoleh  $t_{tabel}=13$  pada taraf signifikansi 5%. Disebabkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $13 > 4.688$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0 : \rho_{yx12} = 0$ ) ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi keterampilan manajerial dan pengembangan diri secara bersama-sama berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru diterima pada taraf signifiksansi 5%.

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi variabel keterampilan manajerial dan pengembangan diri secara bersama-sama terhadap variabel kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat didapat  $r^2 = 0,447$ . ini berarti bahwa sebesar 44,7% variabel kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat

dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel keterampilan manajerial dan pengembangan diri.

#### **E. Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari hasil penelitian ternyata, keterampilan manajerial dan pengembangan diri berkontribusi secara berarti secara bersama-sama terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Hasil ini membuktikan bahwa variabel keterampilan manajerial berkontribusi secara berarti untuk meningkatkan kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Keterampilan manajerial guru, yang dimaksud di sini meliputi kemampuan manusiawi, kemampuan teknis dan kemampuan konseptual. Kemampuan manusiawi merupakan kemampuan yang diperlukan guru untuk mempengaruhi, mengawasi dan mengontrol kondisi siswa. Kemampuan ini juga meliputi komunikasi dan motivasi. Sementara itu, kemampuan teknis merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh guru berkaitan dengan pemahaman dan penggunaan teknik-teknik, metode-metode, perlengkapan dan prosedur-prosedur dalam mengoperasikan tugas-tugasnya. Selanjutnya kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk melihat organisasi madrasah secara menyeluruh yang terdiri dari bagian-bagian yang berinteraksi dan bergantung satu sama lain serta juga berkaitan dengan lingkungan serta untuk menghubungkan semua faktor dan mengantisipasi

sejauh mana satu bagian memengaruhi dan dipengaruhi oleh bagian-bagian yang lain dalam satu sistem.

Lebih lanjut, pengembangan diri juga berkontribusi untuk meningkatkan kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Dari sini terlihat bila pengembangan diri meningkat akan dapat meningkatkan kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Pengembangan diri bagi seorang guru merupakan proses pembaruan yang dilakukan guru terkait dengan bidang tugasnya. Adapun yang menjadi aktivitas pengembangan diri yang terasa penting bagi guru, adalah (1) memperluas pengetahuan mengenai fakta situasional tugasnya atau tidak bersikap acuh, (2) menjalin hubungan dengan orang lain, (3) mengelola waktu secara efektif, (4) menjaga keaktualan pengetahuan agar tidak tertinggal dan relevan, (5) berlatih untuk mengumpulkan fakta dan mencari asumsi, dan (6) menentukan batas-batas kewenangan sebagai guru yang akan berimplikasi kepada memiliki kebiasaan untuk membuat teknik perencanaan. Dengan kata lain, pengembangan diri seorang guru merupakan kesadaran diri dalam diri untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan, minat dan bakat, serta mengembangkan sikap dan nilai-nilai dalam menjalankan tugas sebagai seorang guru.

Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat dapat dilakukan dengan pemberian dorongan dan/atau fasilitasi bagi guru untuk mengembangkan diri sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Berdasarkan deskripsi data dan tingkat kecenderungan variabel dalam penelitian ini, ditemukan secara umum keterampilan manajerial guru tergolong pada kategori baik. Dari hasil ini diharapkan keterampilan manajerial guru dapat ditingkatkan, setidaknya dapat dipertahankan agar kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat lebih baik lagi. Kemudian dari hasil analisis tentang pengembangan diri tergolong pada kategori baik. Dengan pengembangan diri guru yang semakin meningkat diharapkan kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat juga lebih baik.

Kemudian secara deskripsi kinerja guru pada MTs Negeri Rantauprapat cenderung termasuk dalam kategori cukup. Dengan demikian kinerja guru tersebut harus terus ditingkatkan. Salah satu yang bisa dilakukan dalam meningkatkan yaitu dari keterampilan manajerial dan pengembangan diri dari guru-guru sendiri yang teruji akan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat, sebab untuk mendapatkan kinerja yang baik, hal yang paling penting adalah dari diri guru itu sendiri.

Namun demikian, lebih lanjut selain dari faktor keterampilan manajerial dan pengembangan diri juga dituntut kesediaan kepala madrasah untuk terus memberikan arahan dan saran serta kesempatan kepada guru untuk meningkatkan keterampilan manajerial dan pengembangan diri melalui berbagai hal, misalnya seminar, pendidikan dan pelatihan, dan sebagainya.

Dari penelitian yang dilakukan secara umum ditemukan kontribusi yang berarti variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian

ini adalah keterampilan manajerial dan pengembangan diri sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Hasil temuan ini secara rinci disajikan berikut ini:

1. Keterampilan manajerial berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Kesimpulan ini diperoleh dari hasil perhitungan yaitu nilai  $r_{hitung} = 0,661$  dengan taraf kesalahan 0,000.
2. Pengembangan diri berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Kesimpulan ini diperoleh dari hasil perhitungan yaitu nilai  $r_{hitung} = 0,331$  dengan taraf kesalahan 0,000.
3. Keterampilan manajerial dan pengembangan diri secara bersama-sama berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Kesimpulan ini diperoleh dari hasil perhitungan yaitu nilai  $r_{hitung} = 0,669$  dengan taraf kesalahan 0,000.

Dari hasil penelitian analisis tentang kontribusi keterampilan manajerial dan pengembangan diri terhadap terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat baik secara sendiri atau bersama-sama ternyata kinerja guru meningkat.

Ketika dilihat dari hasil determinasi keterampilan manajerial terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat, ternyata sumbangan variabel keterampilan manajerial terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat sebesar 43,6% sedangkan sumbangan variabel pengembangan diri terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat sebesar 10%. Apabila dilihat determinasi

keterampilan manajerial dan pengembangan diri terhadap terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat sebesar 44,7%. Ini menunjukkan bahwa 55,3% disumbangkan oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, setidaknya di sini dapat dijelaskan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru terdiri dari faktor internal dan eksternal. Suharsimi Arikunto mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari: sikap, minat, intelegensi, motivasi, dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal terdiri dari: sarana dan prasarana, insentif atau gaji guru, suasana kerja, dan lingkungan kerja.<sup>65</sup>

Arikunto juga menjelaskan, bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sangat tergantung pada kualitas guru. Usaha peningkatan kualitas guru dapat dilakukan dengan memperhatikan: pola rekrutmen, pelatihan, status sosial, dan kondisi kerja, pengetahuan dan keterampilan, karakteristik personal, pengembangan profesional guru, dan motivasi guru.<sup>66</sup>

Menurut R.F. Meyer dan Peter Pipe bahwa kinerja adalah kulminasi tiga elemen yang saling berkaitan yaitu; upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Misalnya bila seorang pegawai pekerja dengan baik penyebabnya mungkin

---

<sup>65</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), h. 40.

<sup>66</sup> *Ibid.*, h. 41.



masalah keterampilan, masalah upaya, dan atau masalah-masalah kondisi eksternal tempat bekerja.<sup>67</sup>

Tingkat keterampilan adalah “bahan mentah” yang dibawa oleh seseorang pegawai ketempat kerja. Tingkat upaya adalah motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan. Scoot A. Snell dan Kenneth N. Wxley mengatakan, “keterampilan” berkaitan dengan apa yang dilakukan. Sedangkan ‘tingkat upaya” berkaitan dengan apa yang akan dilakukan. Perbedaan keduanya penting untuk memahami diagnosis kerja.<sup>68</sup>

Menurut Thomas S. Bateman, kemampuan kinerja yang baik dipengaruhi oleh keadaan internal dan eksternal. Keadaan internal terdiri dari kemampuan yang tinggi dan kerja keras. Sementara keadaan eksternal meliputi pekerjaan yang mudah, nasib baik, bantuan, bantuan rekan-rekan, dan pimpinan yang baik.<sup>69</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang, ditentukan oleh aspek-aspek motivasi, minat, pengetahuan, keterampilan, suasana kerja, dan sikap pimpinan. Untuk menilai kinerja seorang pegawai baik atau buruk Robert W. Braid mengemukakan beberapa standar penilaian yang dapat digunakan, yaitu:

---

<sup>67</sup> R.F. Meyer dan Peter Pipe, *Analyzing Performance Problem* (Belmoth: Faeron Publisher, 1970), h. 330.

<sup>68</sup> Scoot A. Snell dan Kenneth N. Wxley, *Diagnosis Kerja* (Jakarta: Gramedia, 1997), h. 335.

<sup>69</sup> Thomas S. Bateman, “Mengapa di Balik Kerja Individual”, dalam Dale Timple (ed.), *Kinerja*, terj. Sofyan Cimat (Jakarta: Gramedia, 1997), h. 33.

1. Perbaikan produktivitas.
2. Pengurangan kesalahan.
3. Kemangkiran dan keterlambatan.
4. Kursus-kursus pelatihan yang diselesaikan.
5. Pengurangan barang-barang.
6. Pengurangan jumlah keluhan pelanggan.
7. Peningkatan tingkat keterampilan.
8. Kesedian untuk menerima tugas-tugas yang tidak menyenangkan.<sup>70</sup>

Standar evaluasi kinerja yang dikemukakan Robert di atas, kelihatannya berorientasi kepada kerja-kerja yang berkaitan dengan perdagangan. Oleh karena itu tidak semua standar tersebut bisa digunakan untuk mengukur kinerja yang baik bagi seorang guru.

Ukuran kinerja seorang guru harus dilihat dari apa yang menjadi tanggung jawab seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. J. Cooper dan kawan-kawan sebagaimana dikutip oleh Ibrahim Bafadal menekankan bahwa fungsi utama guru adalah pembuatan keputusan pengajaran, baik dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai (evaluasi) pengajaran.<sup>71</sup>

Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa kinerja merupakan perilaku yang menghasilkan pencapaian tujuan bekerja. Penilaian kinerja merupakan tahapan

---

<sup>70</sup>Robert W. Braid, *Evaluasi Yang Tepat Pedoman Bagi Penilaian Kinerja yang Sukses*, dalam Dale Timple, *Kinerja*, terj. Sofyan Cikmat, (Jakarta: Gramedia, 1997), h. 319.

<sup>71</sup>Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Professional Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 34.

penting dalam manajemen kinerja, dengan tahapan ini dapat diperoleh informasi yang dapat dijadikan dasar bagi pengambilan kebijakan. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan guna menilai perilaku pegawai dalam pekerjaannya baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan<sup>72</sup>.

Penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja merupakan langkah penting dalam melihat suatu kondisi organisasi serta orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga dapat diperoleh informasi penting bagi pengembangan organisasi baik secara individual maupun kelembagaan. Penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan<sup>73</sup>:

- a. Meningkatkan prestasi kerja pegawai baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Mendorong kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
- d. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.

---

<sup>72</sup> J. Suprihatno, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 2000), h.1.

<sup>73</sup> *Ibid.*, h. 20.

- e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Sementara itu menurut Cascio, penilaian kinerja bertujuan<sup>74</sup>:

- a. Sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment*.
- b. Sebagai kriteria dalam riset personal.
- c. Sebagai prediktor.
- d. Sebagai dasar untuk membantu merumuskan tujuan program *training*.
- e. Sebagai *feedback* bagi pegawai itu sendiri
- f. Sebagai bahan kaji bagi organisasi dan pengembangannya.

Dalam mewujudkan evaluasi kinerja, baik evaluasi proses ataupun evaluasi hasil akhir, diperlukan pedoman-pedoman yang merupakan dasar bagi penilaian agar diperoleh tingkat obyektivitas yang baik. Dengan demikian untuk mengetahui kualitas kinerja seorang pegawai diperlukan suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja dan hal ini dapat dilakukan bila ada standar kinerja sebagai dasar agar dapat diketahui perbandingan antara kinerja aktual dengan kinerja yang ideal (seharusnya). Standar kinerja dimaksudkan untuk menjaga agar penilaian kinerja yang dilakukan dapat bersifat objektif.

---

<sup>74</sup> Thomas S. Bateman, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kinerja* (Jakarta: EMK, 1992), h. 145.

Lebih jauh agar objektivitas dalam penilaian kinerja dapat tercipta, maka perlu dihindari beberapa kesukaran dalam pelaksanaannya yaitu:<sup>75</sup>

- a. Kekurangan standar.
- b. Standar yang tidak relevan atau subyektif.
- c. Standar yang tidak realistis.
- d. Ukuran yang jelek atas kinerja.
- e. Kesalahan menilai.
- f. Umpan balik yang jelek terhadap pegawai.
- g. Komunikasi yang negatif.
- h. Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi.

Apabila masalah-masalah seperti tersebut di atas dapat dihindari, maka pelaksanaan penilaian kinerja dapat dipertanggungjawabkan dalam segi keobjektifannya, serta tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja dapat tercapai secara optimal sehingga dapat diperoleh manfaat yang besar bagi peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi.

Dengan demikian penilaian kinerja dalam setiap organisasi mutlak diperlukan, karena akan mendorong peningkatan kualitas organisasi serta unsur-unsur di dalam organisasi yang bersangkutan. Evaluasi atau penilaian kinerja dapat menjadi landasan penting bagi upaya meningkatkan produktivitas suatu organisasi serta dapat menjadi umpan balik atas kinerja untuk melihat

---

<sup>75</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Iskandarsyah (Jakarta: Prenhallindo, 1998), h. 14.

hubungannya dengan tujuan dan sasaran. Evaluasi kinerja merupakan suatu proses umpan balik atas kinerja di masa lalu yang berguna untuk meningkatkan produktivitas di masa mendatang. Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai kinerja dalam hubungannya terhadap tujuan dan sasaran.

#### **F. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah dilakukan secara optimal dengan menekan seminimal mungkin bias yang terjadi, namun tidak menutup kemungkinan akan adanya faktor keterbatasan manusia yang tidak dapat dihindari karena melibatkan orang banyak yang menjadi responden dalam mengambil data penelitian. Sangat memungkinkan terjadinya ketidakseriusan dan ketidakterbukaan para responden dalam mengisi kuesioner penelitian.

Keterbatasan lain dari penelitian ini adalah instrumen data penelitian itu sendiri, walaupun telah teruji kesahihan dan keandalannya, namun ada kemungkinan terjadi interkorelasi antara variabel, sungguhpun hasil analisis menunjukkan tingkat interkorelasi yang tidak signifikan.

Keterbatasan lain adalah penelitian ini hanya melibatkan faktor keterampilan manajerial dan pengembangan diri dalam melihat kinerja guru sehingga diperlukan penelitian lanjutan guna mengungkapkan lebih jauh aspek-aspek apa saja yang menjadi permasalahan pada guru MTs Negeri Rantauprapat berkaitan dengan peningkatan kinerjanya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut ini:

1. Keterampilan manajerial berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat ( $r_{y.1} = 0,661$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa jika keterampilan manajerial cenderung baik maka akan baik pula kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat, demikian pula sebaliknya semakin rendah keterampilan manajerial maka semakin rendah kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Hasil koefisien determinasi ( $r^2_{y1} = 0,436$ ) dapat diartikan bahwa 43,6% variabel kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat dapat dijelaskan oleh variabel keterampilan manajerial.
2. Pengembangan diri berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat ( $r_{y.2} = 0,311$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa jika pengembangan diri cenderung baik maka akan baik pula kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat, demikian pula sebaliknya semakin rendah pengembangan diri maka semakin rendah kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Hasil koefisien determinasi ( $r^2_{y2} =$

0,10) dapat diartikan bahwa 10% variabel kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan diri.

3. Keterampilan manajerial dan pengembangan diri secara bersama-sama berkontribusi secara berarti terhadap kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat ( $r_{y.12} = 0,699$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa jika keterampilan manajerial dan pengembangan diri cenderung baik maka akan baik pula kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat, demikian pula sebaliknya semakin rendah keterampilan manajerial dan pengembangan diri maka semakin rendah kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat. Hasil koefisien determinasi ( $r^2_{y12} = 0,447$ ) dapat diartikan bahwa 44,7% variabel kinerja guru MTs Negeri Rantauprapat dapat dijelaskan oleh variabel keterampilan manajerial dan pengembangan diri.

## **B. Saran-saran**

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Pengambil kebijakan dalam pendidikan dalam hal ini Kementerian Agama RI dan Kementerian Pendidikan Nasional RI untuk selalu mengadakan perbaikan-perbaikan dalam dunia pendidikan, khususnya bagi seluruh guru baik mental, keterampilan maupun kesejahteraan.



2. Kepala madrasah hendaknya selalu berusaha meningkatkan keterampilan manajerial dan pengembangan diri guru melalui berbagai usaha sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.
3. Guru agar selalu mengintropeksi diri, mengevaluasi dan meningkatkan kompetensinya dan kinerjanya dengan sebaik mungkin.
4. Diharapkan kepada Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang bergerak pada bidang pendidikan dan keagamaan untuk selalu memantau dan mengevaluasi kompetensi dan kinerja guru.
5. Para peneliti yang ingin meneliti faktor-faktor lain yang berkaitan dengan kinerja guru hendaknya memeriksa kembali dengan teliti hasil-hasil penelitian yang sudah pernah dilakukan yang berkaitan dengan kinerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amini. *Perilaku Organisasi*. Cet. II, Bandung: Citapustaka Media, 2004.
- Achmad Sanusi dkk. *Studi Pengembangan Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. Cet. II, Bandung: Depdikbud, 1991.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. Cet. III, Jakarta: Rineka Cipta, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Cet. II, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Centi, Paul J. *Mengapa Rendah Diri?* Terj. A. M. Harjan. Cet. I, Yogyakarta: Kanisius, 1993.
- Danim, Sudarwan dan Suparno. *Manajemen dan Kememimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Cet. I, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Daulay, Haidar Putra. *Dinamika Pendidikan Islam*. Cet. I, Bandung: Citapustaka, 2004.
- Hasan Alwi dkk. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cet. VII, Jakarta: Balai Pustaka, 2008.
- Dimyati dan Mudjiono. *Belajar dan Pembelajaran*. Cet. I, Jakarta: Rineka Cipta, 1999.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Cet. II, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Gibson *et al.* *Manajemen*. Terj. Zuhad Ichyaudi. Cet. II, Jakarta: Erlangga, 1996.
- Hadeli. *Metode Penelitian Kependidikan*. Cet. IV, Padang: Quantum Teaching, 2006.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. I, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.

- Imron, Ali. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Cet. I, Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995.
- Murdoko, E. Widiyo Hari. *Potential Management*. Cet. V, Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 2008.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. Terj. Benyamin Molan, cet. II, t.t.p.: Prentice-Hall, 2007.
- Sagala, Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Cet. II, Bandung: Alfabeta, 2003.
- Sahertian, Piet A. *Profil Pendidik Profesional*. Cet. I, Yogyakarta: Andi Offset, 1994.
- Sinamo, Jansen H. *Etos 21: Etos Kerja Profesional di Era Digital Global*. Cet. I, Jakarta: Institut Darma Mahadirka, 2002.
- Stoner, James A. F. & R. Edward Freeman. *Management*. Edisi ke-4. New Delhi: Prentice Hall of India, 1989.
- Sudarwanto, Putut. *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia*. Cet. I, Surabaya: Giri Utama, tt.
- Syafaruddin. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Cet. I, Bandung: Citapustaka Media, 2007.
- Syafaruddin dan Irwan Nasution. *Manajemen Pembelajaran*. Cet. I, Jakarta: Quantum Teaching, 2005.
- Tambunan, Emil H. *Kunci Menuju Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan*. Cet. II, Bandung: Indonesia Publishing House, 2002.
- Taylor, Shelly E. *Psikologi Sosial*. Terj. Tri Wibowo B. S. Cet. I, Jakarta: Kencana, 2009.
- Terry, George R. *Asas-Asas Manajemen*. Terj. Winardi, Cet. V. Bandung: Alumni, 2006.
- Ubaedy. *Jurus-jurus Meningkatkan Profesionalisme Prestasi Kerja*. Cet. I, Jakarta: Khalifa, 2005.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Cet. I, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Yulius, Yunus & Sulaeman. *Membangun Madrasah Mandiri di Era Otonomi*. Cet. II, Jakarta: Balitbang dan Pusdiklat Departemen Agama RI, 2007.

